



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL

Tesis para la obtención del grado de
Master en
Gestión Empresarial

***El Clima Organizacional en la
empresa Industria Harinera S.A.***

Elaborado por:

- ✓ Ing. Sludjiva América Ortega Castillo.
- ✓ Ing. Franco Rovensky Salinas.

Asesora de tesis:

- ✓ Msc. Blanca Antonia Rodríguez Martínez

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. Fernando Tapia Zelaya

Managua, Nicaragua

Julio, 2016

DEDICATORIA

A Dios. Por Ser nuestra guía espiritual, quién nos permite tener el amor, salud y sabiduría, para ser cada día mejor guiándonos en todo momento.

A nuestras madres. Por ser las mujeres que nos inspiran y el ejemplo de vida con sus sabios consejos de seguir adelante y no rendirse ante los obstáculos de la vida. ¡Las queremos mucho!

A nuestros padres. Por darnos la educación y ser nuestro guía en alcanzar nuestras metas apoyándonos en hacer lo que más nos gusta.

A nuestros hermanos y hermanas. Por compartir momentos increíbles en familia y su apoyo están presentes en nosotros.

Sludjiva América Ortega Castillo.

Franco Rovensky Salinas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, siempre lo tenemos presente gracias por la salud brindada en toda esta etapa de investigación y ser la piedra angular que se sustenta nuestra familia.

A la Universidad Nacional de Ingeniería y a sus docentes porque existe una calidad educativa, ahora que estamos en nuestra etapa profesional nos damos cuenta que cada pedacito de enseñanza nos sirve en todo el quehacer laboral.

A nuestro tutor Msc. Fernando Tapia por sus observaciones, orientaciones y acompañarnos en todo momento en este trabajo.

A nuestro estimado Maestro Msc. Gonzalo Zuniga que a lo largo de toda una carrera universitaria y aún hasta hoy en día nos ha apoyado con sus aportes y recomendaciones.

A nuestra asesora Msc. Blanca Antonia Rodríguez Martínez de manera muy especial le estamos agradecidos de orientarnos de manera acertada todos sus aportes en la construcción del trabajo.

Sludjiva América Ortega Castillo.

Franco Rovensky Salinas.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental diagnosticar el clima organizacional en la empresa Industria Harinera S.A., específicamente en las áreas de estudio: Producción y Ventas. La investigación se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio de campo y un nivel descriptivo por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos como la encuesta mediante un cuestionario estructurado basado en respuestas en forma de escala aplicado a una población de 15 personas. El diagnóstico de la situación actual sirvió de fuente de información esencial para la elaboración de la propuesta de mejora que permitirá avances en la gestión del talento humano, lo cual favorecerá y permitirá lograr altos niveles de eficiencia en el desempeño y productividad personal.

Descriptores: Clima Organizacional, Encuesta, Desempeño Laboral.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE TABLAS.....	v
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN	4
4. OBJETIVOS	5
5. JUSTIFICACIÓN	6
6. MARCO TEÓRICO.....	7
6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	7
6.1.1 Comportamiento Organizacional.....	7
6.1.2 Clima Laboral.....	7
6.1.3 Clima Organizacional.....	9
6.1.4 Importancia Clima Organizacional	10
6.1.5 Formas del Clima Organizacional.....	11
6.1.6 Características del Clima Organizacional	12
6.1.7 Tipos de Clima Organizacional	13
6.1.8 Valores del Clima Organizacional.....	14
6.1.9 Componentes del Clima Organizacional.....	15
6.1.10 Efecto del Clima Organizacional.....	16
6.2 MOTIVACION	16
6.2.1 Motivación y Conducta.....	16
6.2.2 Motivación Laboral.....	17
6.2.3 Teoría de los Factores de Herzberg	18
6.2.4 Estrategia de la Motivación Laboral	21
6.2.5 Factores motivantes en el trabajo.....	22
6.2.6 Factores desmotivantes en el trabajo	23
6.2.7 Factores que influye en la motivación.....	24
6.2.8 Clases de motivación.....	25
7. MARCO METODOLÓGICO.....	28
7.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	28

7.1.1 Enfoque	28
7.1.2 Tipo y Nivel	28
7.1.3 Población y Muestra	29
7.1.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	29
7.1.5 Diseño del Instrumento	30
7.1.6 Técnicas de Análisis de Datos	31
8. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL	32
8.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	32
8.1.1 Área de Producción	33
8.1.2 Área de Ventas	67
8.1.3 Resultado de los Indicadores por Área	102
9. CAPÍTULO II. PROPUESTA DE MEJORA	104
10. CONCLUSIONES.....	110
11. RECOMENDACIONES	111
12. BIBLIOGRAFÍA	112
13. ANEXOS	114
13.1 ANEXO 1. ENCUESTA	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.....	15
Figura 2. Pregunta 1 Área de Producción.	34
Figura 3. Pregunta 2 Área de Producción.	35
Figura 4. Pregunta 3 Área de Producción.	36
Figura 5. Pregunta 4 Área de Producción.	37
Figura 6. Pregunta 5 Área de Producción.	38
Figura 7. Pregunta 6 Área de Producción.	39
Figura 8. Indicador Sueldos y Beneficios Área de Producción.	40
Figura 9. Pregunta 7 Área de Producción.	42
Figura 10. Pregunta 8 Área de Producción.	43
Figura 11. Pregunta 9 Área de Producción.	44
Figura 12. Pregunta 10 Área de Producción.	45
Figura 13. Pregunta 11 Área de Producción.	46
Figura 14. Pregunta 12 Área de Producción.	47
Figura 15. Indicador Capacitación Área de Producción.	48
Figura 16. Pregunta 13 Área de Producción.	51
Figura 17. Pregunta 14 Área de Producción.	52
Figura 18. Pregunta 15 Área de Producción.	53
Figura 19. Pregunta 16 Área de Producción.	54
Figura 20. Pregunta 17 Área de Producción.	55
Figura 21. Indicador Liderazgo Área de Producción.	56
Figura 22. Pregunta 18 Área de Producción.	59
Figura 23. Pregunta 19 Área de Producción.	60
Figura 24. Pregunta 20 Área de Producción.	61
Figura 25. Pregunta 21 Área de Producción.	62
Figura 26. Pregunta 22 Área de Producción.	63
Figura 27. Pregunta 23 Área de Producción.	64
Figura 28. Indicador Ambiente Laboral Área de Producción.	65
Figura 29 Pregunta 1 Área de Ventas.	68
Figura 30. Pregunta 2 Área de Ventas.	69
Figura 31. Pregunta 3 Área de Ventas.	70
Figura 32. Pregunta 4 Área de Ventas.	71
Figura 33. Pregunta 5 Área de Ventas.	72
Figura 34. Pregunta 6 Área de Ventas.	73
Figura 35. Indicador Sueldos y Beneficios Área de Ventas.	74
Figura 36. Pregunta 7 Área de Ventas.	77
Figura 37. Pregunta 8 Área de Ventas.	78
Figura 38. Pregunta 9 Área de Ventas.	79

Figura 39. Pregunta 10 Área de Ventas.	80
Figura 40. Pregunta 11 Área de Ventas.	81
Figura 41. Pregunta 12 Área de Ventas.	82
Figura 42. Indicador Capacitación Área de Ventas.	83
Figura 43. Pregunta 13 Área de Ventas.	86
Figura 44. Pregunta 14 Área de Ventas.	87
Figura 45. Pregunta 15 Área de Ventas.	88
Figura 46. Pregunta 16 Área de Ventas.	89
Figura 47. Pregunta 17 Área de Ventas.	90
Figura 48. Indicador Liderazgo Área de Ventas.	91
Figura 49. Pregunta 18 Área de Ventas.	94
Figura 50. Pregunta 19 Área de Ventas.	95
Figura 51. Pregunta 20 Área de Ventas.	96
Figura 52. Pregunta 21 Área de Ventas.	97
Figura 53. Pregunta 22 Área de Ventas.	98
Figura 54. Pregunta 23 Área de Ventas.	99
Figura 55. Indicador Ambiente Laboral Área de Ventas.	100
Figura 56. Indicadores por Área.	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores motivacionales e higiénicos.	20
Tabla 2. Información de la Población.	29
Tabla 3. Técnica e Instrumento de Investigación.	29
Tabla 4. Diseño del Instrumento de Investigación.	30
Tabla 5. Relación del Indicador versus Ítem.	31
Tabla 6. Pregunta 1 Área de Producción.	33
Tabla 7. Frecuencia pregunta 1 Área de Producción.	33
Tabla 8. Pregunta 2 Área de Producción.	34
Tabla 9. Frecuencia pregunta 2 Área de Producción.	34
Tabla 10. Pregunta 3 Área de Producción.	35
Tabla 11. Frecuencia pregunta 3 Área de Producción.	35
Tabla 12. Pregunta 4 Área de Producción.	36
Tabla 13. Frecuencia pregunta 4 Área de Producción.	36
Tabla 14. Pregunta 5 Área de Producción.	37
Tabla 15. Frecuencia pregunta 5 Área de Producción.	37
Tabla 16. Pregunta 6 Área de Producción.	38
Tabla 17. Frecuencia pregunta 6 Área de Producción.	38
Tabla 18. Indicador Sueldos y Beneficios Área de Producción.	39
Tabla 19. Pregunta 7 Área de Producción.	41
Tabla 20. Frecuencia pregunta 7 Área de Producción.	42
Tabla 21. Pregunta 8 Área de Producción.	43
Tabla 22. Frecuencia pregunta 8 Área de Producción.	43
Tabla 23. Pregunta 9 Área de Producción.	44
Tabla 24. Frecuencia pregunta 9 Área de Producción.	44
Tabla 25. Pregunta 10 Área de Producción.	45
Tabla 26. Frecuencia pregunta 10 Área de Producción.	45
Tabla 27. Pregunta 11 Área de Producción.	46
Tabla 28. Frecuencia pregunta 11 Área de Producción.	46
Tabla 29. Pregunta 12 Área de Producción.	47
Tabla 30. Frecuencia pregunta 12 Área de Producción.	47
Tabla 31. Indicador Capacitación Área de Producción.	48
Tabla 32. Pregunta 13 Área de Producción.	50
Tabla 33. Frecuencia pregunta 13 Área de Producción.	50
Tabla 34. Pregunta 14 Área de Producción.	52
Tabla 35. Frecuencia pregunta 14 Área de Producción.	52
Tabla 36. Pregunta 15 Área de Producción.	53
Tabla 37. Frecuencia pregunta 15 Área de Producción.	53
Tabla 38. Pregunta 16 Área de Producción.	54

Tabla 39. Frecuencia pregunta 16 Área de Producción.	54
Tabla 40. Pregunta 17 Área de Producción.....	55
Tabla 41. Frecuencia pregunta 17 Área de Producción.	55
Tabla 42. Indicador Liderazgo Área de Producción.....	56
Tabla 43. Pregunta 18 Área de Producción.....	58
Tabla 44. Frecuencia pregunta 18 Área de Producción.	58
Tabla 45. Pregunta 19 Área de Producción.....	60
Tabla 46. Frecuencia pregunta 19 Área de Producción.	60
Tabla 47. Pregunta 20 Área de Producción.....	61
Tabla 48. Frecuencia pregunta 20 Área de Producción.	61
Tabla 49. Pregunta 21 Área de Producción.....	62
Tabla 50. Frecuencia pregunta 21 Área de Producción.	62
Tabla 51. Pregunta 22 Área de Producción.....	63
Tabla 52. Frecuencia pregunta 22 Área de Producción.	63
Tabla 53. Pregunta 23 Área de Producción.....	64
Tabla 54. Frecuencia pregunta 23 Área de Producción.	64
Tabla 55. Indicador Ambiente Laboral Área de Producción.	65
Tabla 56. Pregunta 1 Área de Ventas.	67
Tabla 57. Frecuencia pregunta 1 Área de Ventas.	67
Tabla 58. Pregunta 2 Área de Ventas.	69
Tabla 59. Frecuencia pregunta 2 Área de Ventas.	69
Tabla 60. Pregunta 3 Área de Ventas.	70
Tabla 61. Frecuencia pregunta 3 Área de Ventas.	70
Tabla 62. Pregunta 4 Área de Ventas.	71
Tabla 63. Frecuencia pregunta 4 Área de Ventas.	71
Tabla 64. Pregunta 5 Área de Ventas.	72
Tabla 65. Frecuencia pregunta 5 Área Ventas.	72
Tabla 66. Pregunta 6 Área de Ventas.	73
Tabla 67. Frecuencia pregunta 6 Área de Ventas.	73
Tabla 68. Indicador Sueldos y Beneficios Área Ventas.....	74
Tabla 69. Pregunta 7 Área de Ventas.	76
Tabla 70. Frecuencia pregunta 7 Área de Ventas.	76
Tabla 71. Pregunta 8 Área de Ventas.	78
Tabla 72. Frecuencia pregunta 8 Área de Ventas.	78
Tabla 73. Pregunta 9 Área de Ventas.	79
Tabla 74. Frecuencia pregunta 9 Área de Ventas.	79
Tabla 75. Pregunta 10 Área de Ventas.	80
Tabla 76. Frecuencia pregunta 10 Área de Ventas.	80
Tabla 77. Pregunta 11 Área de Ventas.	81
Tabla 78. Frecuencia pregunta 11 Área Ventas.	81
Tabla 79. Pregunta 12 Área de Ventas.	82

Tabla 80. Frecuencia pregunta 12 Área de Ventas.	82
Tabla 68. Indicador Capacitación Área de Ventas.	83
Tabla 82. Pregunta 13 Área de Ventas.	85
Tabla 83. Frecuencia pregunta 13 Área de Ventas.	85
Tabla 84. Pregunta 14 Área de Ventas.	87
Tabla 85. Frecuencia pregunta 14 Área de Ventas.	87
Tabla 73. Pregunta 15 Área de Ventas.	88
Tabla 74. Frecuencia pregunta 15 Área de Ventas.	88
Tabla 88. Pregunta 16 Área de Ventas.	89
Tabla 89. Frecuencia pregunta 16 Área de Ventas.	89
Tabla 90. Pregunta 17 Área de Ventas.	90
Tabla 91. Frecuencia pregunta 17 Área de Ventas.	90
Tabla 92. Indicador Liderazgo Área de Ventas.	91
Tabla 93. Pregunta 18 Área de Ventas.	93
Tabla 94. Frecuencia pregunta 18 Área de Ventas.	93
Tabla 95. Pregunta 19 Área de Ventas.	95
Tabla 96. Frecuencia pregunta 19 Área de Ventas.	95
Tabla 97. Pregunta 20 Área de Ventas.	96
Tabla 98. Frecuencia pregunta 20 Área de Ventas.	96
Tabla 99. Pregunta 21 Área de Ventas.	97
Tabla 100. Frecuencia pregunta 21 Área de Ventas.	97
Tabla 101. Pregunta 22 Área de Ventas.	98
Tabla 102. Frecuencia pregunta 22 Área de Ventas.	98
Tabla 103. Pregunta 23 Área de Ventas.	99
Tabla 104. Frecuencia pregunta 23 Área de Ventas.	99
Tabla 105. Indicador Ambiente Laboral Área de Ventas.	100
Tabla 106. Resultados de los Indicadores por Área.	102
Tabla 107. Plan de Mejora Clima Organizacional parte 1.	104
Tabla 108. Plan de Mejora Clima Organizacional parte 2.	105
Tabla 109. Encuesta Clima Organizacional Producción.	115
Tabla 110. Encuesta Clima Organizacional Ventas.	116

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Industria Harinera S.A, en Nicaragua pertenece al grupo de industrias de Harinas de Centroamérica, fundada en el año 1996. Su eje de negocio es la distribución de harina de maíz, tortillas y sus derivados. Inicia sus operaciones con 42 colaboradores de los cuales 15 eran vendedores de rutas que operaban en las distintas zonas de Nicaragua, el resto estaba comprendido por personal administrativo y personal de harinización que eran los encargados directos de conquistar nuevos clientes y mostrar los beneficios del producto.

En el año 2005, por la baja rentabilidad la Gerencia toma la decisión de disminuir los costos de operación y formaliza la alianza estratégica con la empresa DISTRIMARKET donde estos se van a encargar de la comercialización y distribución de los productos.

A partir del año 2007, la empresa vio una oportunidad potencial en el mercado de las tortillerías y decide atender ese segmento de mercado con rutas propias respetando los acuerdos de distribución con DISTRIMARKET. Por otra parte, en ese mismo año se inaugura una pequeña planta de producción de tortillas industriales provocando una reestructuración de la empresa cuyo resultado fue la ampliación de seis nuevas rutas de ventas por el crecimiento de comercialización de los productos.

A medida, que la empresa empezó a alcanzar niveles importantes de ventas tanto de tortillas y de harinas de maíz se plantea efectuar un cambio de local debido que se tiene una mala distribución y desorganización de los espacios físicos afectando los procesos operativos. Así mismo, la maquinaria de la planta de producción,

mobiliario y equipo de oficina eran obsoletos haciendo difícil el trabajo diario ocasionando insatisfacción en el personal de la empresa.

En el año 2013, la empresa toma medidas correctivas en mejorar las condiciones laborales haciendo el traslado de sus instalaciones al Parque Industrial El Transito y creando una política de cambios de equipos y herramientas de trabajo cada tres años con la finalidad de que los colaboradores cuenten con equipamiento tecnológico actualizado y realicen eficientemente su quehacer diario. Además optó por una cultura de enfoque regional en su estructura organizativa para cumplir con los objetivos estratégicos y tomar las mejores decisiones.

Desde el año 2014 la empresa ha tenido que afrontar varias crisis económicas. Estas crisis han dejado secuelas en el estancamiento del crecimiento provocando poca rentabilidad repercutiendo sobre las motivaciones de los colaboradores y sobre todo su correspondiente comportamiento como por ejemplo, baja productividad, insatisfacción, falta de tolerancia entre los colaboradores, etc.

Ante esta problemática, el presente trabajo de investigación tiene suma importancia en el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Industria Harinera S.A., para identificar las verdaderas debilidades, puesto que solo analizando el ambiente que viven los colaboradores se podrá mejorar los procesos internos y generar mayor rentabilidad. De hecho, la empresa no ha demostrado tener una tradición en el abordaje de este tema porque no cuenta con ningún registro ni información sistematizada que dé cuenta de los factores relacionados con el clima organizacional.

2. ANTECEDENTES

El Clima Organizacional ha sido estudiado a través del tiempo por diversos autores como Brunet, Chiavenato, Goncálves, entre otros; debido a las ventajas que puede reportar a las organizaciones.

En relación a los antecedentes de esta de investigación y que soportan el contenido de la misma, se ha podido encontrar tesis relacionado con la temática de clima organizacional, donde se considera fundamental la importancia del ambiente laboral en el rendimiento de los colaboradores. Adicionalmente, el común denominador en estos trabajos es el empleo de las encuestas mediante el cuestionario estructurado empleando la escala de Likert.

Entre las principales investigaciones consultadas por medio de tesis se encuentran las siguientes:

1. Tesis Diagnostico de Clima Organizacional en la empresa Carlinsnack Cia. Ltda. Autor: Juan Pablo Cevallos Ríoerio. Año 2012. Universidad Católica de Ecuador.
2. Tesis Clima Organizacional, Deseo y Demanda. Caso de Estudio Gesta. Autor: Noel Luis Cabrera Puentes. Año 2002. Universidad de la Habana.

En las investigaciones anteriormente señaladas, se puede observar el interés por el estudio del clima organizacional porque es un elemento básico para generar mejoramiento continuo en las empresas. Por tanto, estos trabajos permite comprender la transcendencia de la relaciones intra e interpersonales adecuadas de los colaboradores para que su trabajo sea más eficiente.

3. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

La empresa Industria Harinera S.A., se encuentra dentro del sector alimenticio y su demanda ha crecido teniendo que trasladarse de instalaciones en el año 2013 al parque industrial El Tránsito, sin embargo desde el 2014 hasta la fecha ha presentado baja rentabilidad en sus ingresos netos fundamentalmente por el incumplimiento en lograr los resultados metas esperados.

En conversación con los directivos de la empresa han manifestado la existencia de problemas tales como: inconformidades e insatisfacción en el personal de producción, pérdidas de clientes antiguos y clientes potenciales, quejas por el servicio de asesoramiento de los vendedores, entre otros. Por estas razones, es prioritario realizar el Diagnóstico del Clima Organizacional para identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores y por consecuencia afecta y disminuye la productividad y calidad del servicio.

4. OBJETIVOS

Objetivo General

- Diagnosticar el clima organizacional en la empresa Industria Harinera S.A., de la ciudad de Managua en el año 2016 para medir el impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas de producción y ventas.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual en las áreas de producción y ventas mediante la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional.
- Elaborar una propuesta de mejora en base a los resultados de los indicadores del clima organizacional en las áreas de producción y ventas.

5. JUSTIFICACIÓN

La importancia del diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa se basa en la influencia que éste ejerce positivamente sobre el comportamiento de los colaboradores mejorando la eficiencia de los procesos productivos. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más.

A partir de este trabajo se pretende mejorar la productividad, la calidad de trabajo favoreciendo las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. Todo esto, permitirá a la gerencia tomar medidas para mejorar el clima organizacional tomando como referencia el estudio con el fin de posibilitar y favorecer el compromiso establecido de los colaboradores minimizando la aparición de conflictos y consensuar los logros de los objetivos y metas empresariales.

Esta investigación es factible económica y administrativamente. Económica, porque será autofinanciada por el equipo de investigación compuesto por los dos estudiantes y Administrable porque se cuenta con la anuencia de la gerencia quien apoya el proyecto. Además el estudio es viable porque se diseñará el instrumento en función de cuatro indicadores: sueldos y beneficios, capacitación, liderazgo y clima organizacional donde su aplicación va ser con los colaboradores de las áreas de producción y ventas.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Comportamiento Organizacional

Existen diversos tratados científicos dedicados al estudio del comportamiento humano, otros que analizan el comportamiento de las organizaciones y lo que deben hacer para conseguir una mayor productividad y calidad en un proceso denominada Comportamiento Organizacional.

En este contexto Robbins (1996:8) enfatiza que el Comportamiento Organizacional es el "campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de la organización."

El comportamiento de los trabajadores dentro de una organización afecta el rendimiento de la misma y todo lo relacionado con sus funciones. Además se puede ver afectado por la forma en que los empleados perciben el clima interno de trabajo y los componentes de la organización; de ahí surge la relación de comportamiento organizacional con el clima organizacional.

6.1.2 Clima Laboral

El clima laboral se refiere al ambiente generado y/o compartido por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo, al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Chiavenato (2000:119) afirma:

La motivación en el nivel individual surge el concepto clima organizacional, el cual es un aspecto importante entre el nivel de la organización y la persona. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. La adaptación varía de un individuo a otro y de un momento a otro. Una buena adaptación significa salud mental.

Este mismo autor señala que las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.
- c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

Por otra parte, Sosa Frutos (2004) afirma que a lo largo de la historia el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

También indica que el clima laboral ha sido nombrado de diversas formas: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, etc. Sin embargo, en las últimas décadas es cuando se ha tratado de redefinir a través del prisma de las influencias excesivamente cambiantes, para tratar de explicar su verdadera naturaleza y medición.

En este mismo enfoque Silva (1996) señala que el clima organizacional tiene un enfoque estructuralista porque incluye las influencias externas de la organización mediante estímulos. Además cada organización se distingue de otra y el ambiente laboral del entorno predomina en el comportamiento de las personas que la forman.

6.1.3 Clima Organizacional

El clima organizacional es el más importante en la formación y desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio externo. De acuerdo con Hall (1996:169) enfatiza “la importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización”.

Los factores y estructura del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los colaboradores de la empresa. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Siguiendo esta línea Rodríguez (1999:159) lo establece como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.”

Para otros dos reconocidos investigadores, Katz y Kahn, el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos, la organización sea más efectiva. En este mismo sentido, otros investigadores como Joyse y Slocum, consideraron que el clima organizacional eran las percepciones que los individuos tenían del ambiente; mientras que James y Sells expresaron el clima está conformado por

las representaciones cognoscitivas de determinados eventos. (Cabrera Puentes, 2002).

Otro punto de vista por Goncálves (1997) considera el clima organizacional es el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Desde este punto de vista el clima organizacional tiene un gran impacto con las motivaciones de las personas y por ende del comportamiento de estas, ya que de las variables internas de la compañía se producen las conductas y respuestas de todo individuo que puede ser positivo o negativo.

6.1.4 Importancia Clima Organizacional

Dentro del clima de una organización se pueden ver reflejadas las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma; es por esto que es tan importante analizar el clima para que de esta manera puedan ejercer control y administrar lo más eficazmente a la organización; al respecto Brunet, L, plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización.

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben dirigir su investigación.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (1992: 20)

6.1.5 Formas del Clima Organizacional

El autor Rodríguez (1999), afirma que existen diversas teorías que han tipificado el Clima Organizacional. Los factores que influyen son:

- Las posiciones jerárquicas que el individuo ocupa dentro de la organización.
- Todo aquello que tiene relación con la tecnología y la estructura organizacional.
- La personalidad, el nivel de satisfacción y las actitudes de los individuos dentro de la organización.
- La percepción que tiene todos aquellos miembros de la organización con respecto al clima organizacional.

La percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas, normas, la toma de decisiones, entre otras. Para dicho autor estas variables que determinan las características de la organización son:

- 1) **Variables Causales:** esta comprende a la parte administrativa y estructural de la organización; tiene que ver con todas aquellas reglas, decisiones, competencias y actitudes.

Tomando como referencia a Brunet (1992) para definir las Variables Causales, estas son independientes que determinan el sentido de una organización. Distinguiéndose en dos rasgos esenciales:

- ✓ Son variables que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
- ✓ Son variables que interrelacionan la causa –efecto, es decir hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

- 2) **Variables Intermediarias:** está conformado por la parte interna de la organización como la motivación, la comunicación, entre otras.

Considerando a Brunet (1992) para definir las Variables Intermediarias, la misma reflejan el estado interno y la salud de la organización; dicha variable son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- 3) **Variables Finales:** son dependientes de las variables causales e intermediarias, y reflejan el resultado obtenido por la organización.

Brunet (1992) define las Variables Finales, como las mismas vienen a ser la parte resultante de la organización como es la productividad, las ganancias y las pérdidas; y forman parte esencial de la eficacia organizacional.

6.1.6 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización; las características del sistema organizacional generan un determinado clima.

El autor Rodríguez (1999:160) plantea un conjunto de características como son:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- El clima organizacional es afectado por el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización.

Estas características han tenido gran impacto sobre el clima organizacional como lo es el comportamiento y el desenvolvimiento de los miembros de la empresa, también se toca como punto fundamental el buen clima y el mal clima organizacional; esto tiene que ver con la disposición del individuo de acuerdo con el clima que se encuentra en la organización.

6.1.7 Tipos de Clima Organizacional

El autor Brunet (1992) plantea que existen cuatro categorías que describen al clima organizacional de cualquier empresa:

- Clima orientado hacia el poder.

La autonomía de un individuo y otras retribuciones son determinadas por aquellos que se encuentran en el poder de la organización. En estas organizaciones de estas categorías pueden existir relaciones benevolentes entre empleados y por ello el bienestar de los subordinados depende mucho de sus supervisores.

- Clima orientado hacia el papel.

Este clima enfatiza el orden y la racionalidad. Las competencias y el conflicto son regulados por reglas, ya que de esta manera valoran la estabilidad.

- Clima orientado hacia el trabajo.

Este clima está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la organización.

- Clima orientado hacia la gente.

Cubre las necesidades personales, de aprendizaje y desarrollo de los individuos que la integra.

Estos tipos de clima son de gran importancia para la organización: por tal motivo se debe mantener un equilibrio entre ellos para poder lograr una alta motivación y productividad en la organización.

6.1.8 Valores del Clima Organizacional

Los valores humanos que componen al clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización, la economía se relaciona con la asignación de recursos escasos. Por consiguiente los valores económicos son esencialmente de asignación, pero los valores humanos son en principio, incrementales, es decir se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultados de sus actitudes y estilo de vida.

Para Robbins (1996:3) "los valores son la convicción básica de una forma de conducta específica o de condiciones últimas de la vida, son preferibles en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta".

Los valores son importantes para el estudio del clima organizacional, porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y a su vez porque tienen gran influencia en las percepciones.

Los valores son relativamente estables y permanentes; ya que son el resultado de un aprendizaje original. Normalmente, los valores influyen en las actitudes y el comportamiento, ya que contienen elemento de juicio, pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable.

6.1.9 Componentes del Clima Organizacional

Los componentes, los grupos, la estructura y los procesos organizacionales se interrelacionan para crear un clima organizacional. Así, los resultados de una organización proviene de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización: estructura, procesos, aspectos psicológicos y de comportamiento de los colaboradores.

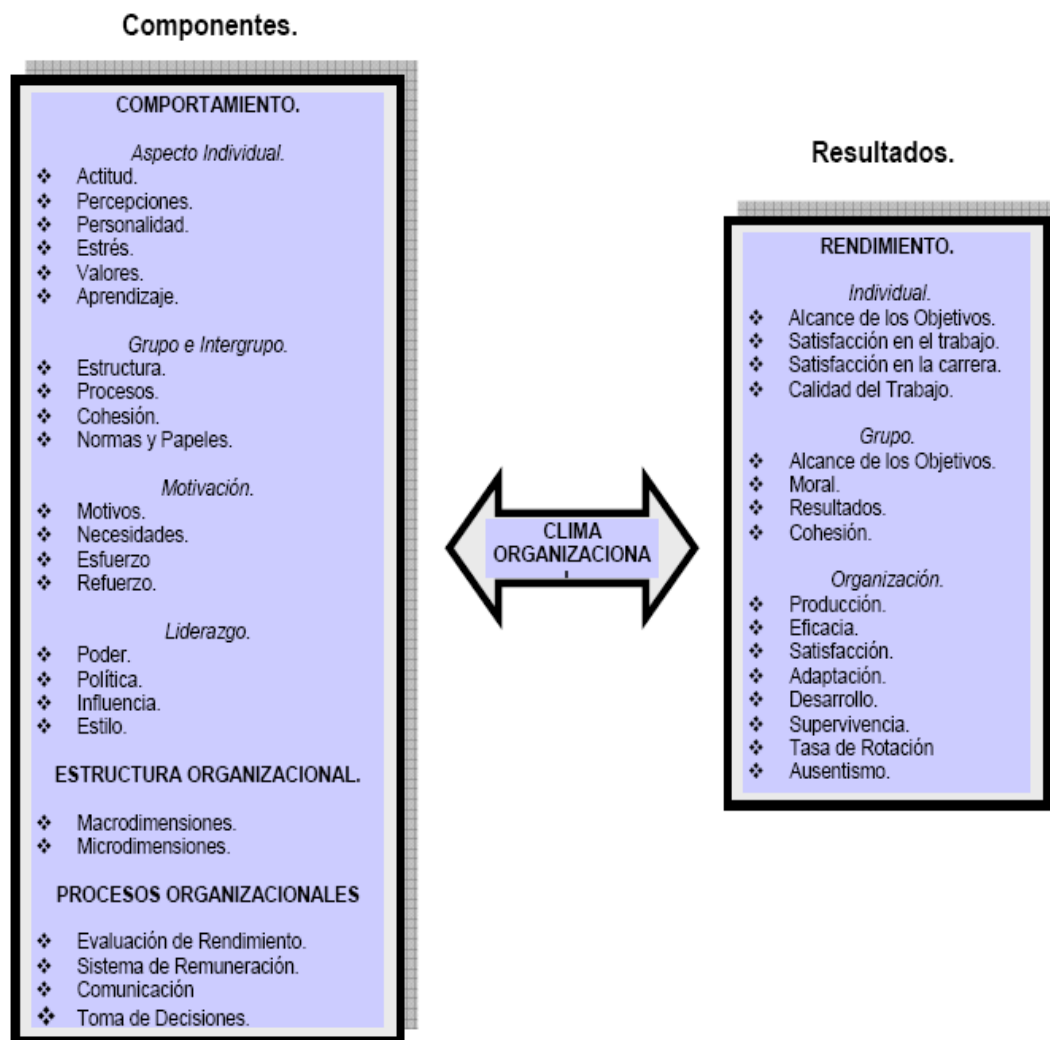


Figura 1. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.
Fuente: Brunet (1992).

6.1.10 Efecto del Clima Organizacional

Stoner (1996) los efectos del clima organizacional se pueden encontrar en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción.

- ❖ Efectos Directos. Se refiere a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.

- ❖ Efectos de Interacción. Se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes; así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

6.2 MOTIVACION

6.2.1 Motivación y Conducta

El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad es conocida como la fuerza que origina el comportamiento, ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio. Robbins y Coulter (2000) enfatiza en este estado lleva al individuo a comportarse de manera tal que pueda lograr descargar la tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfará la necesidad y retornara a su equilibrio inicial. Cuando el individuo no logra satisfacer su necesidad se provoca la frustración o en algunos casos la compensación.

La frustración en el ciclo motivacional surge cuando la tensión causada por la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que bloquea la conducta motivada transformándose en una liberación mediante lo psicológico, agresividad, descontento, indiferencia, o bien mediante lo fisiológico, tensión nerviosa, insomnio.

También puede ocurrir que esta tensión pueda ser compensada debido a la satisfacción de otras necesidades que logran reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

La relación de motivación y conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato (2000), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

6.2.2 Motivación Laboral

La motivación laboral consiste principalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. En la motivación laboral según Steers y Porter (1991) interviene el clima organizacional por ser la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

En este sentido los autores Steers y Porter (19991) plantean para que las empresas generen los resultados esperados, los jefes deben desempeñar funciones activadoras y emplear los respectivos incentivos adecuados para que el personal se sienta motivado, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo muy complicado de conseguir pero por otro lado no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen diferente capacidad en los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas de la empresa para que los miembros sigan las normas establecidas.

Cuando las empresas no disponen de medios o datos para comprender entender la complejidad total de su personal. Es importante que los empleados reciban estímulos para que se puedan desempeñar de mejor manera o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, o el medio donde desarrollan el trabajo por tanto, la motivación esta ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona. De ahí la necesidad del jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

6.2.3 Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado en Chiavenato, 2000) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

- Factores higiénicos (extrínseco).

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal.

En este sentido, son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas motivación positiva, o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

- Factores motivacionales (intrínseco).

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Así mismo, sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral. La concepción laboral tradicional dice que: la satisfacción e insatisfacción son lo extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Sin embargo Herzberg y sus colaboradores señalaron que en realidad existen 2 direcciones, uno que va de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no satisfacción.

Factores motivacionales (Satisfacción)	Factores higiénicos (Insatisfacción)
Contenido del cargo. Como se siente el individuo y su relación con su cargo.	Contexto del cargo. Como se siente el individuo en relación con la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí. • Realización. • Reconocimiento. • Progreso profesional. • Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones del trabajo. • Administración de la empresa. • Salario. • Relaciones con el jefe inmediato. • Beneficios y servicios sociales.

Tabla 1. Factores motivacionales e higiénicos.
Fuente: Chiavenato (2000).

6.2.4 Estrategia de la Motivación Laboral

En la motivación interviene el análisis de necesidades del colaborador porque sabiendo esos datos se estudia sus hábitos y su conducta para efectuar un diagnóstico de personalidad.

Los pasos de la motivación laboral de acuerdo con Steers y Porter (1991) destacan:

- Identificar al sujeto que se necesita motivar por medio del estudio de sus hábitos y su conducta ante las demás personas e indagando con el núcleo familiar permite el diagnóstico de personalidad.
- Realizar el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento, los estímulos pueden ser aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, cambio de turnos, entre otros. Por tanto, el estímulo debe estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación para que resulte con éxito y darle seguimiento al comportamiento de la persona.

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, para el crecimiento de la empresa ya que si hay empleados complacidos y motivados los resultados serán evidentes, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan evolucionar posturas positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se dice que es una técnica esencial para las empresas, ya que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. Es importante, aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Hay distintas técnicas motivacionales de gran importancia en el medio laboral e industrial una de ellas es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos o herramientas de trabajo. Los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo.

La motivación personal es muy significativa para lograr el éxito en la vida personal y profesional, la motivación es una acción mental para animar o animarse a realizar algo con entusiasmo, interés y diligencia. Es influir en el ánimo para proceder de un modo determinado, la motivación generalmente es vista como la aplicación de una fuerza externa o interna que induce a ejecutar una acción para obtener algo agradable o para evitar algo desagradable.

La motivación es una fuerza real que hace que una persona o grupo de personas realicen esfuerzos extraordinarios para lograr un determinado objetivo en un momento dado. Esa fuerza anímica es usada por los líderes para lograr resultados especiales o para crear un ambiente favorable para realizar grandes esfuerzos.

6.2.5 Factores motivantes en el trabajo

El autor Schermerhorn (2004) detalla:

El primer factor es la responsabilidad. Las impulsa cierta Ética y unos Principios por los que perseveraran aunque haya pérdidas o deficiencias de ganancia personal. Se empeñan a demostrar que son buenas. Esa es su motivación, no es únicamente el deseo de llegar a algún lugar. Pronto sabremos si podemos confiar en aquella persona.

Estos individuos son sólidos. Tienen una formación firme por la que viven. Los llamamos hombres y mujeres de valía. A estas personas las pueden poner dondequiera: en las empresas, en los negocios o en el campo de la política. Son responsables y se puede confiar en ellas porque se aventuran a comprometer su

reputación. Viven en un mundo de fidelidad, sirviendo a otros y construyendo su nombre y su legado.

El segundo factor de motivación es hacer las cosas, porque son personas responsables y se satisfacen del sentimiento de realizar logros. Y, una vez más, no hay beneficios de lucro para estas personas. Por ejemplo el caso de un millonario quien ya posee todo lo que podría necesitar en su vida. Este individuo podría dedicarse a viajar o a irse de pesca, pero prefiere continuar al frente de sus negocios y trabajar todo el día.

La responsabilidad significa que una persona productiva, no necesariamente es motivada por el dinero. La motivan los principios, el crecimiento de su reputación. Porque a estas personas no les atraen los beneficios específicos que puedan adquirir ya que asumen posiciones autónomas de por sí y ante sí. Estos individuos son como pilares.

6.2.6 Factores desmotivantes en el trabajo

Siguiendo el planteamiento de Schermerhorn (2004) en relación a los factores desmotivantes son:

- Autoestima decaída.

El individuo con autoestima decaída no podrá llegar a superarse intelectualmente.

- La empresa no le importe las habilidades de los colaboradores.

Cuando un empleado este motivado por el deseo de enseñar su capacidad y su entorno no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía.

- Mala relación capacidad-motivación.

En la empresa si se presenta una desigualdad entonces la motivación que se le dé al colaborador no será eficaz, por tanto, no solo depende de la motivación sino de la capacidad. La persona altamente motivada e inepta fracasara en hacer un

trabajo efectivo, de la misma manera que sucederá con un empleado muy capaz, pero apático.

6.2.7 Factores que influye en la motivación.

Chiavenato (2000) refiere a la gerencia efectuar el Plan de Motivación con el propósito de permitir conocer e informarse sobre el trabajo de los colaboradores para estar seguro que desarrolle un buen desempeño laboral, es decir para motivar a alguien se le debe conocer, saber que le gusta y que no le gusta por ende mejorar la productividad.

A continuación se menciona algunos factores:

- Horarios flexibles, quizá uno de los beneficios más interesantes para el trabajador, ya que ayudan a integrar vida laboral y profesional.
- Vacaciones, un elemento simple que ayuda a las empresas que trabajan con largas y repetitivas horas de trabajo.
- Tickets de comida para el trabajador.
- Seguro médico, elemento esencial en el momento de preocuparse por la salud de un empleado.
- Entregar reconocimientos por participaciones en la compañía, ya que es un aspecto positivo para el empleado, por cumplir los objetivos organizacionales.

6.2.8 Clases de motivación.

Wiley, Hunt y Osborn (2005) distinguen los siguientes motivos:

- **Motivos Fisiológicos**

Se originan en las necesidades fisiológicas del organismo y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir es decir que la mayoría son innatos, aunque puedan no desarrollarse sin un medio social conveniente.

- **Motivos Sociales**

Son adquiridos mediante el proceso de socialización, y su objeto es la conducta social dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

- **Motivos Psicológicos**

Se adquiridos mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

- **Motivación del equipo de trabajo**

Un grupo podría estar definido como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para lograr metas en específico, es decir el equipo de trabajo está formado por personas que trabajan juntas en la ejecución de una actividad determinada.

El Trabajar en equipo es algo complicado de lograr, y es por eso que no todos los grupos de trabajo tienen el éxito deseado. Esto se ve influenciado a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la

intensidad de los problemas a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

a. Participación.

El primer requisito para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.

b. Habilidades directivas-liderazgo

Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada etapa de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear estados de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

c. Métodos, técnicas y soportes

El trabajo en equipo necesita necesariamente de unas herramientas que todo integrante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas.

d. Espíritu de equipo

Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamientos históricos y presentes que influyen directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene por qué estar escrito o formalizado

e. Comunicación

Los integrantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas de trabajo en equipo.

f. Negociación

El trabajar en equipo necesita resolver inconvenientes y crisis que siempre aparecen en gran y menor escala. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

g. Producción de sinergias

Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo reciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.

h. Objetivo o metas

Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar establecidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los integrantes del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

7.1.1 Enfoque

El enfoque de investigación es Cuantitativo, ya que tiene como objetivo explicar el clima organizacional de la empresa Industria Harinera S.A., donde el equipo de investigación se mantuvo al margen y libre de valores para no intervenir en los sujetos, es decir solo se trató interpretar su punto de vista e ir más de ello. Los resultados obtenidos se obtuvieron a través de una encuesta mediante la elaboración de un cuestionario y se analizaron con el programa ofimático Microsoft Excel.

7.1.2 Tipo y Nivel

El tipo de investigación del trabajo es de campo porque permite comprender la situación actual de las áreas de producción y ventas mediante al análisis del clima organizacional con el fin de establecer su comportamiento laboral.

En relación al nivel es descriptivo debido que logra especificar las propiedades de las áreas de producción y ventas a través de las dimensiones: sueldos y beneficios, capacitaciones, liderazgo y ambiente laboral a través de su medición para que sirva de insumos en la propuesta de mejora del desempeño del personal.

7.1.3 Población y Muestra

El estudio se realizó en la población de la empresa Industria Harinera S.A., específicamente al personal de las áreas de producción y ventas, que está constituida por 15 colaboradores, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Área	Personas
Producción	8
Ventas	7

Tabla 2. Información de la Población.
Fuente: Autores (2016).

7.1.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación son:

- La revisión documental, la cual fue utilizada para tener conocimiento de los aspectos del clima organizacional mediante la búsqueda de fuentes de información confiables.
- Encuesta, destinada a obtener información del clima organizacional en las áreas de producción y ventas. Véase Anexo 1.

Técnica	Instrumento
Revisión Documental	Libros Tesis Artículo
Encuesta	Cuestionario estructurado

Tabla 3. Técnica e Instrumento de Investigación.
Fuente: Autores (2016).

7.1.5 Diseño del Instrumento

Con la finalidad de realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Industria Harinera S.A., se diseñó una encuesta basada en la referencia bibliográfica, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la institución. Para el diseño del instrumento se determinó ciertos factores que permiten conocer las percepciones de los trabajadores acerca de las variables que más inciden en su comportamiento y satisfacción laboral lo que se refleja directamente en su desempeño.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas anteriormente, se diseñó la encuesta basada en indicadores seleccionados para realizar el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Industria Harinera S.A., y para analizar sus respectivos indicadores, se diseñó un cuestionario estructurado de veinte y tres (23) ítems, el cual se fundamentó en preguntas cerradas de respuestas de elección múltiple con una estimación en base a la escala de Likert, dicha escala tiene (6) alternativas de solución.

A continuación se presenta la medición de la escala.

Calificación	Puntaje	Intervalo	Interpretación
Totalmente en Desacuerdo	0	1 – 19	Deficiente
Muy en Desacuerdo	20	20 – 39	Muy Malo
En Desacuerdo	40	40 – 59	Malo
De Acuerdo	60	60 – 79	Bueno
Muy de Acuerdo	80	80 – 99	Muy Bueno
Totalmente de Acuerdo	100	100	Excelente

Tabla 4. Diseño del Instrumento de Investigación.
Fuente: Autores (2016).

Además de los Indicadores versus los ítems de las preguntas.

Indicador	Ítem
Sueldos y Beneficios	1 al 6
Capacitación	7 al 12
Liderazgo	13 al 17
Clima laboral	18 al 23

Tabla 5. Relación del Indicador versus Ítem.
Fuente: Autores (2016).

7.1.6 Técnicas de Análisis de Datos

Una vez realizada la recopilación de la información, que se obtuvo como resultado de las diferentes técnicas de recolección de datos mencionadas anteriormente, es necesario analizarlos por medio del software ofimático Microsoft Excel.

8. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

8.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La metodología utilizada para la elaboración, aplicación, tabulación y análisis de la encuesta para evaluar el clima organizacional en la empresa Industria Harinera S.A., fue la siguiente:

1. En primer lugar se analizó los indicadores a ser evaluados donde se establecieron los siguientes: Sueldos y Beneficios, Capacitación, Liderazgo y Clima Laboral.
2. Se determinó que la encuesta sea anónima para que el personal tanto de producción y ventas se sienta libre para contestar y que la opción de contestación sea empleando la escala Likert con los siguientes calificaciones: Totalmente en Desacuerdo, Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo, Muy de Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.
3. Se diseñó el cuestionario con 23 preguntas, desglosadas de la siguiente manera: 6 para el indicador Sueldos y Beneficios, 6 para el indicador Capacitación, 5 para el indicador Liderazgo y 6 para el indicador Clima Laboral. Con estas preguntas se pretende obtener información de todo el personal de producción y ventas, sobre cómo ven y se sienten en la organización.
4. Se revisó el cuestionario de preguntas con Recursos Humanos de la empresa previa a la reunión con la Gerencia.
5. Se revisó el cuestionario de preguntas con la Gerencia dando viabilidad a su aplicación en el área de producción y ventas.
6. Se procedió a aplicar el cuestionario a toda la población de 15 colaboradores desglosados en: 8 del área de producción y 7 del área de ventas.
7. Se ingresó la información de las 15 encuestas en el software ofimático Excel para poder realizar las gráficas sistematizando la información.

8.1.1 Área de Producción

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Sueldos y Beneficios.

Ítems

1. Mi sueldo y beneficios son pagados correctamente.
2. Mi salario es bueno con respecto a otras empresas.
3. Mi salario es adecuado a mis funciones.
4. Son útiles los beneficios que recibo en mi empresa.
5. En mi empresa los beneficios son mejores que en otras empresas.
6. Mi jefe inmediato respeta mi programa de vacaciones.

1. Mi sueldo y beneficios son pagados correctamente.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2				X		
Colab_3				X		
Colab_4				X		
Colab_5					X	
Colab_6				X		
Colab_7				X		
Colab_8				X		

Tabla 6. Pregunta 1 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	7	87.50
Muy de Acuerdo	1	12.50
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 7. Frecuencia pregunta 1 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

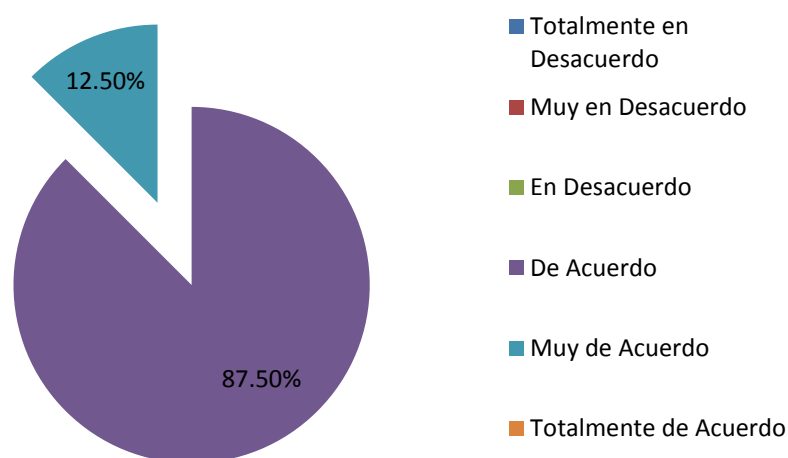


Figura 2. Pregunta 1 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 2, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar De Acuerdo el salario y beneficios son pagados correctamente y el 12.50% está Muy de Acuerdo.

2. Mi salario es bueno con respecto a otras empresas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2				X		
Colab_3				X		
Colab_4				X		
Colab_5					X	
Colab_6				X		
Colab_7				X		
Colab_8					X	

Tabla 8. Pregunta 2 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	6	75.00
Muy de Acuerdo	2	25.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 9. Frecuencia pregunta 2 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

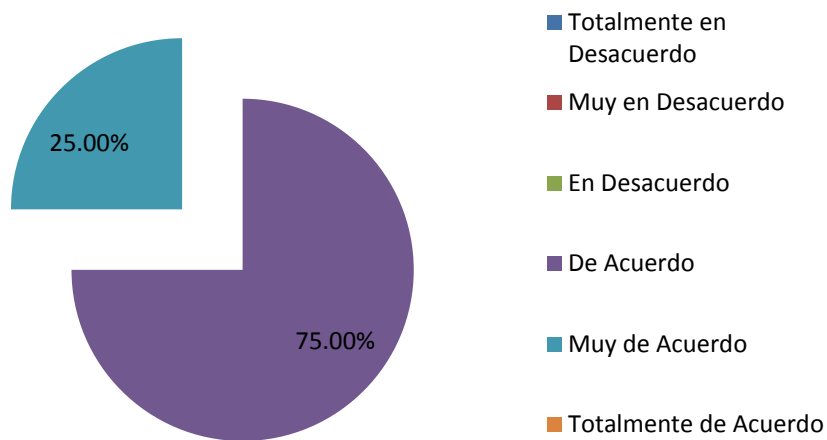


Figura 3. Pregunta 2 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 3, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar De Acuerdo el salario es bueno con respecto a otras empresas y el 25.00% está Muy de Acuerdo.

3. Mi salario es adecuado a mis funciones.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2				X		
Colab_3			X			
Colab_4				X		
Colab_5				X		
Colab_6				X		
Colab_7				X		
Colab_8				X		

Tabla 10. Pregunta 3 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	1	12.50
De Acuerdo	7	87.50
Muy de Acuerdo	0	0
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 11. Frecuencia pregunta 3 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

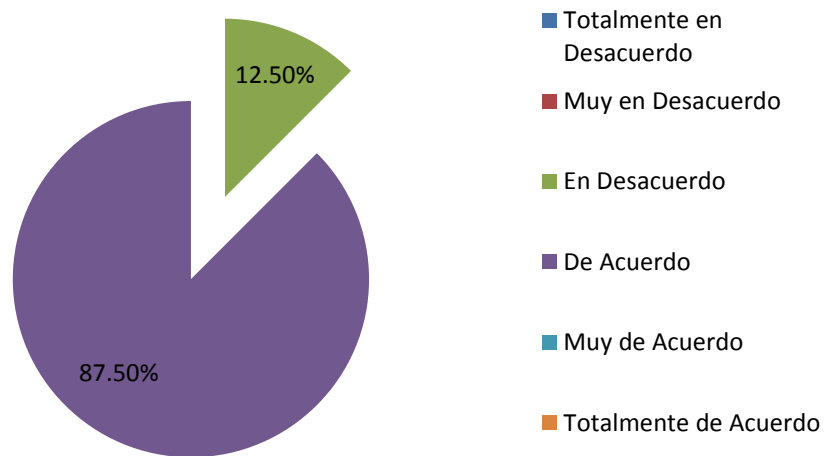


Figura 4. Pregunta 3 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 4, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar De Acuerdo el salario es adecuado a sus funciones y el 12.50% está en Desacuerdo.

4. Son útiles los beneficios que recibo de mi empresa.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 12. Pregunta 4 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	7	87.50
Totalmente de Acuerdo	1	12.50
Total	8	100

Tabla 13. Frecuencia pregunta 4 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

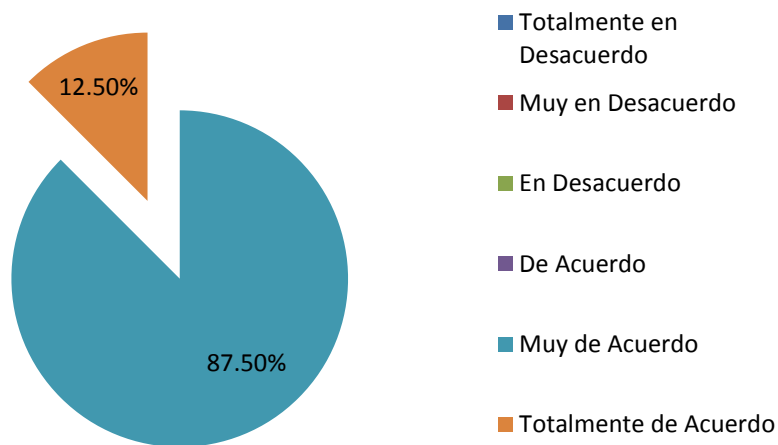


Figura 5. Pregunta 4 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 5, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo son útiles los beneficios que recibe de la empresa y el 12.50% está en Totalmente de Acuerdo.

5. En mi empresa los beneficios son mejores que otras empresas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2				X		
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6				X		
Colab_7					X	
Colab_8				X		

Tabla 14. Pregunta 5 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	4	50.00
Muy de Acuerdo	4	50.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 15. Frecuencia pregunta 5 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

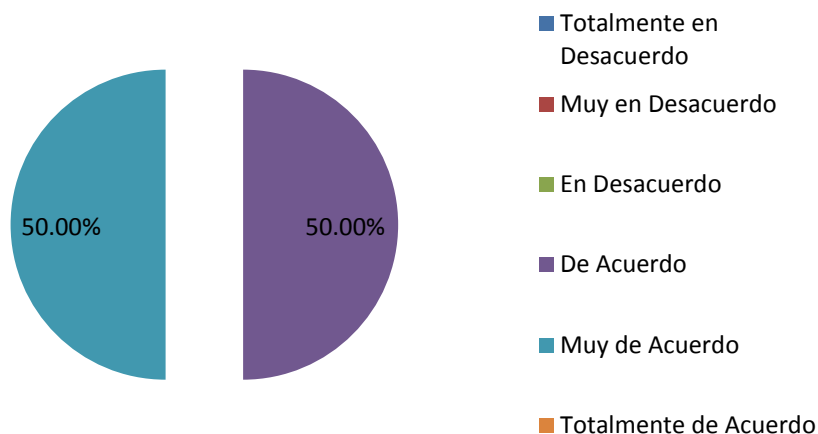


Figura 6. Pregunta 5 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 6, el 50.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo sobre los beneficios de la empresa son mejores que otras y el 50.00% está en De Acuerdo.

6. Mi jefe inmediato respeta mi programa de vacaciones.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6				X		
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 16. Pregunta 6 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	25.00
Muy de Acuerdo	6	75.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 17. Frecuencia pregunta 6 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

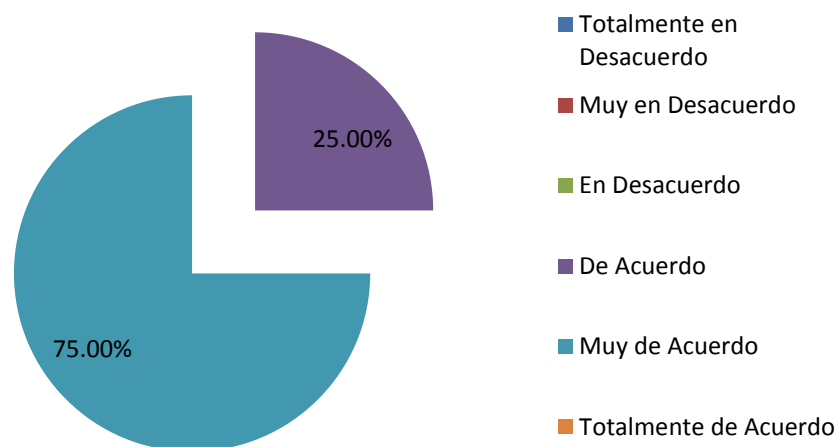


Figura 7. Pregunta 6 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 7, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo sobre el jefe respeta el programa de vacaciones y el 25.00% está en De Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Colab_1	60	60	60	80	60	80
Colab_2	60	60	60	80	60	80
Colab_3	60	60	40	80	80	60
Colab_4	60	60	60	80	60	80
Colab_5	80	80	60	80	80	60
Colab_6	60	60	60	80	80	80
Colab_7	60	60	60	100	80	80
Colab_8	60	80	60	80	60	80
Promedio	62.50	65.00	57.50	82.50	70.00	75.00

Tabla 18. Indicador Sueldos y Beneficios Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

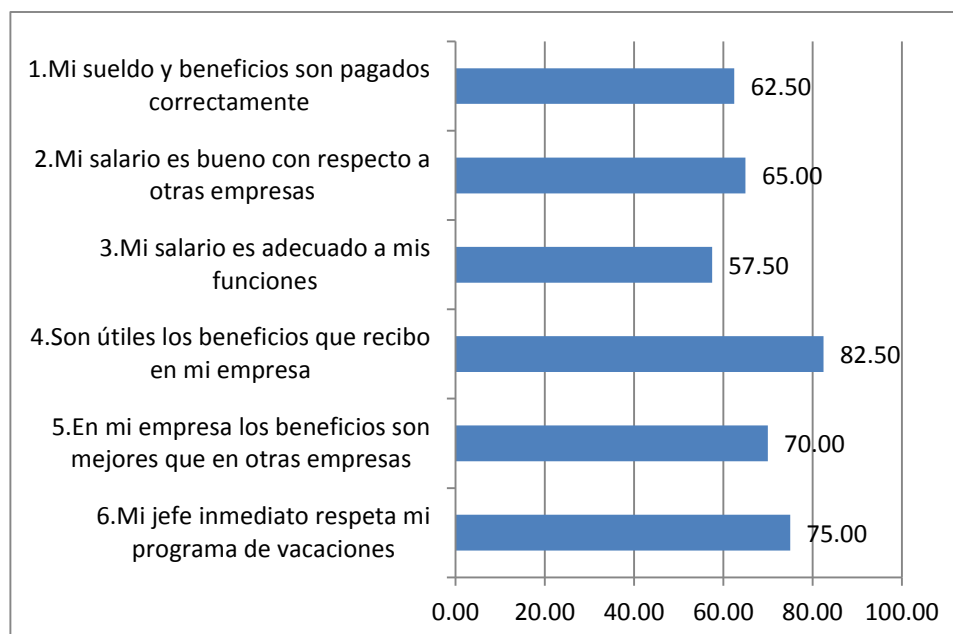


Figura 8. Indicador Sueldos y Beneficios Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Sueldos y Beneficios se observó en el ítem 1, la calificación del 62.50% los encuestados expresaron estar De Acuerdo que su sueldo y beneficio son pagados correctamente; mientras que en el ítem 2, la calificación del 65.00% los encuestados expresaron estar En Desacuerdo que su salario es bueno con respecto a otras empresas; mientras en el ítem 3, la calificación del 57.50% los encuestados expresaron estar en Desacuerdo que su salario es adecuado a sus funciones; mientras en el ítem 4, la calificación del 82.50% los encuestados expresaron estar Muy de Acuerdo que son útiles los beneficios que recibe de la empresa; mientras en el ítem 5, la calificación del 70.00% los encuestados expresaron estar De Acuerdo con que los beneficios de la empresa son mejores que otras empresas y finalmente en el ítem 5, la calificación del 75.00% los encuestados expresaron estar De Acuerdo que el jefe inmediato respeta los programas de vacaciones.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Sueldos y Beneficios, los colaboradores del Área de Producción están De Acuerdo en cinco ítems y Muy de Acuerdo en un ítem.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (4) Son útiles los beneficios que recibo en mi empresa, con un promedio de 82.50.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (3) Mi salario es adecuado a mis funciones, con un promedio de 57.50.

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Capacitación.

Ítems

7. La empresa se interesa en capacitar al personal.
8. En mi departamento, la gente respeta las normas de seguridad.
9. Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones.
10. Mi jefe inmediato me ayuda para que asista a la capacitación.
11. La empresa me capacita para evitar accidentes.
12. En la planta, el personal utiliza equipo de seguridad.

7. La empresa se interesa en capacitar al personal.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2						X
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6				X		
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 19. Pregunta 7 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	25.00
Muy de Acuerdo	5	62.50
Totalmente de Acuerdo	1	12.50
Total	8	100

Tabla 20. Frecuencia pregunta 7 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

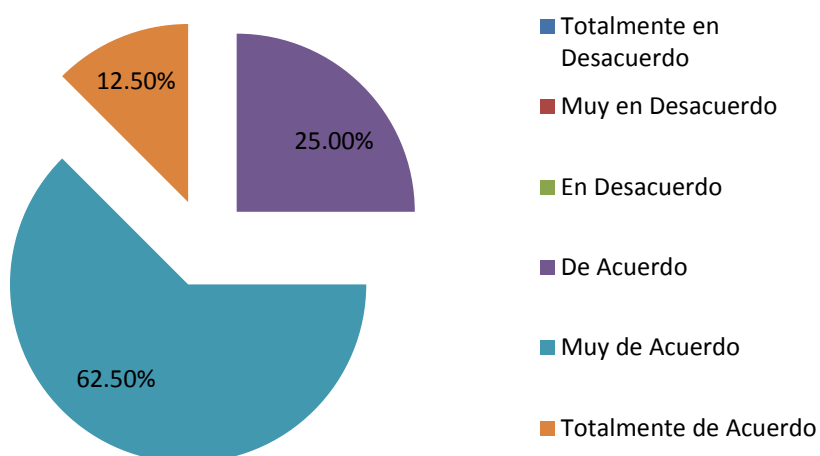


Figura 9. Pregunta 7 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 9, el 62.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo la empresa se interesa en capacitar al personal, el 25.00% está De Acuerdo y el 12.50% está Totalmente de Acuerdo.

8. En mi departamento, la gente respeta las normas de seguridad.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3				X		
Colab_4					X	
Colab_5						X
Colab_6					X	
Colab_7				X		
Colab_8				X		

Tabla 21. Pregunta 8 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	3	37.50
Muy de Acuerdo	4	50.00
Totalmente de Acuerdo	1	12.50
Total	8	100

Tabla 22. Frecuencia pregunta 8 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

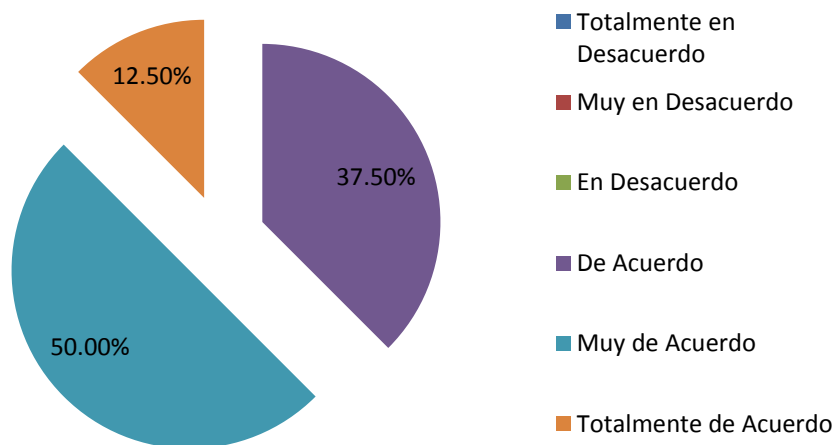


Figura 10. Pregunta 8 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 10, el 50.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo en el departamento, la gente respeta las normas de seguridad, el 37.50% está De Acuerdo y el 12.50% está Totalmente de Acuerdo.

9. Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2				X		
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7				X		
Colab_8					X	

Tabla 23. Pregunta 9 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	3	37.50
Muy de Acuerdo	5	62.50
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 24. Frecuencia pregunta 9 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

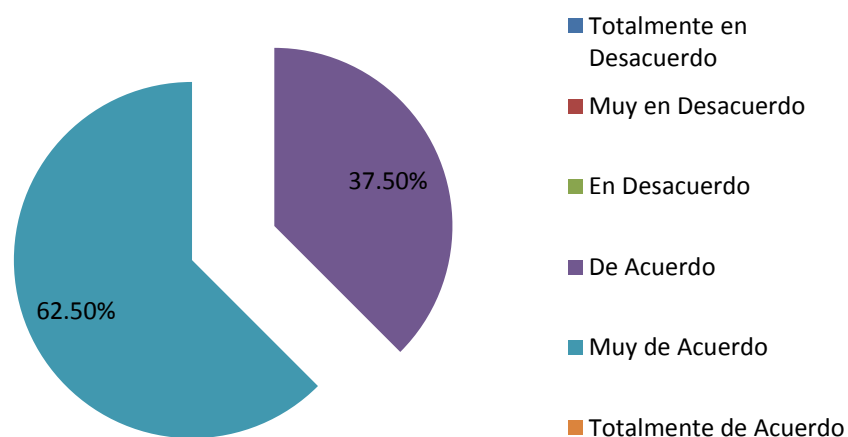


Figura 11. Pregunta 9 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 11, el 62.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones y el 37.50% está De Acuerdo.

10. Mi jefe inmediato me ayuda para que asista a la capacitación.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2						X
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5						X
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 25. Pregunta 10 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	5	62.50
Totalmente de Acuerdo	3	37.50
Total	8	100

Tabla 26. Frecuencia pregunta 10 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

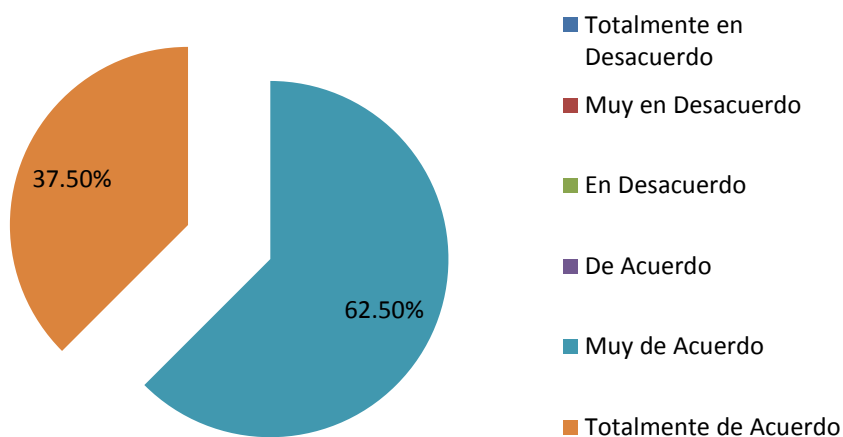


Figura 12. Pregunta 10 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 12, el 62.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato le ayuda para que asista a la capacitación y el 37.50% está Totalmente de Acuerdo.

11. La empresa me capacita para evitar accidentes.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 27. Pregunta 11 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	6	75.00
Totalmente de Acuerdo	2	25.00
Total	8	100

Tabla 28. Frecuencia pregunta 11 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

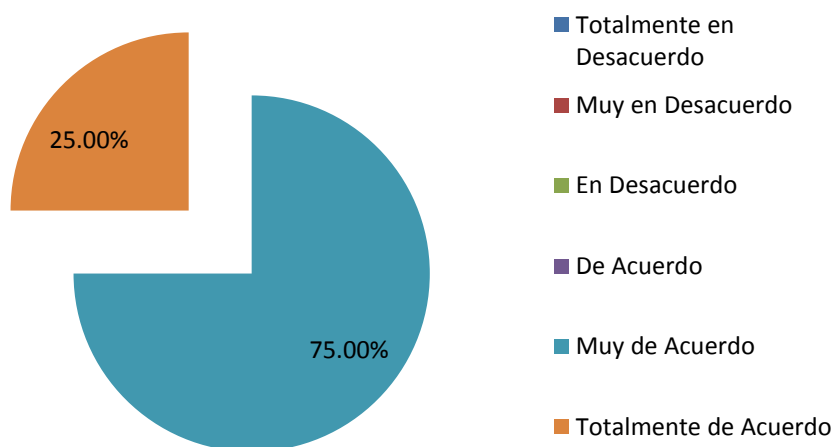


Figura 13. Pregunta 11 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 13, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo que la empresa lo capacita para evitar accidentes y el 25.00% está Totalmente de Acuerdo.

12. En la planta, el personal utiliza equipo de seguridad.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4				X		
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 29. Pregunta 12 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	1	12.50
Muy de Acuerdo	7	87.50
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 30. Frecuencia pregunta 12 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

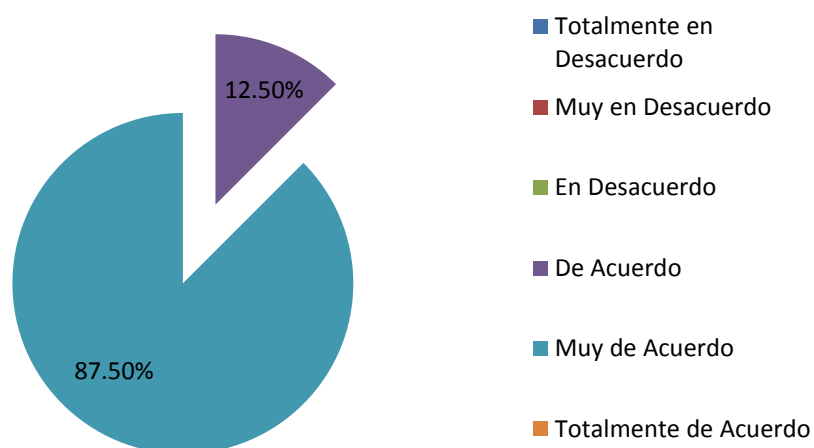


Figura 14. Pregunta 12 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 14, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo en la planta el personal utiliza equipo de seguridad y el 12.50% está De Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Colab_1	80	80	60	100	100	80
Colab_2	80	80	60	100	80	80
Colab_3	80	60	80	80	80	80
Colab_4	100	80	80	80	80	60
Colab_5	80	100	80	100	80	80
Colab_6	80	80	80	80	100	80
Colab_7	80	60	60	80	80	80
Colab_8	80	60	80	80	80	80
Promedio	82.50	75.00	72.50	87.50	85.00	77.50

Tabla 31. Indicador Capacitación Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

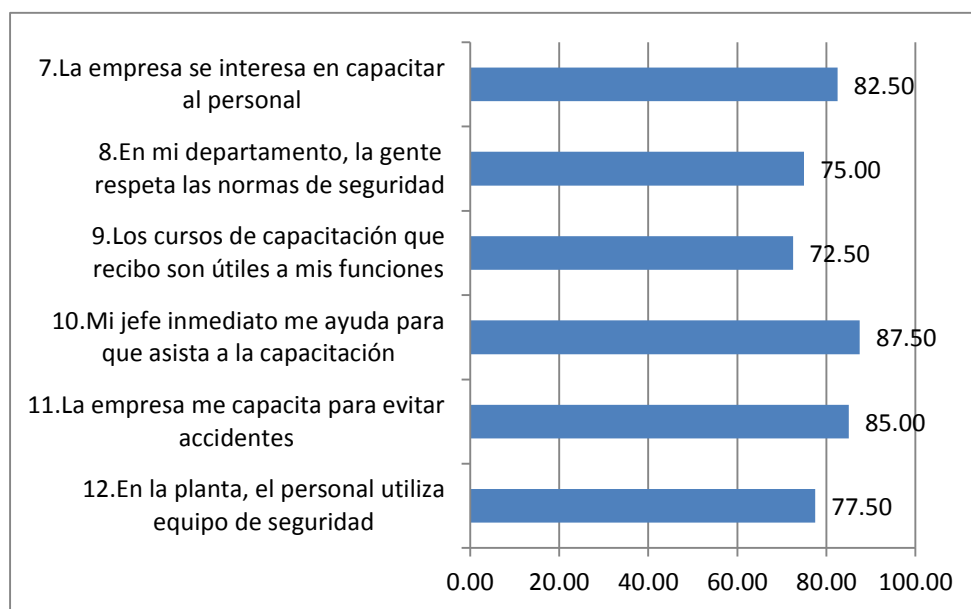


Figura 15. Indicador Capacitación Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Capacitación se observó en el ítem 7, la calificación del 82.50% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que la empresa se interesa en capacitar al personal; mientras en el ítem 8, la calificación del 75.00% los encuestados manifestaron estar De Acuerdo que el departamento la gente respeta las normas de seguridad; mientras en el ítem 9, la calificación del 72.50% los encuestados manifestaron estar De Acuerdo que los cursos de capacitación son útiles a sus funciones; mientras en el ítem 10, la calificación del 87.50% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que el jefe de inmediato le ayuda para que asista a la capacitación; mientras en el ítem 11, la calificación del 85.00% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que la empresa capacita al personal para evitar accidentes y finalmente en el ítem 12, la capacitación del 77.50% los encuestados manifestaron estar De Acuerdo en la planta, el personal utiliza equipo de seguridad.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Capacitación, los colaboradores del Área de Producción están Muy de Acuerdo en tres ítems y De Acuerdo en tres ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (10) Mi jefe inmediato me ayuda para que asista a la capacitación, con un promedio de 87.50.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (9) Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones, con un promedio de 72.50.

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Liderazgo.

Ítems

- 13. Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño.
- 14. Mi jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas.
- 15. El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar.
- 16. Mi jefe inmediato predica con el ejemplo.
- 17. Tengo confianza en mi jefe inmediato para pedirle ayuda en mi trabajo.

13. Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2				X		
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6				X		
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 32. Pregunta 13 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	3	37.50
Muy de Acuerdo	5	62.50
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 33. Frecuencia pregunta 13 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

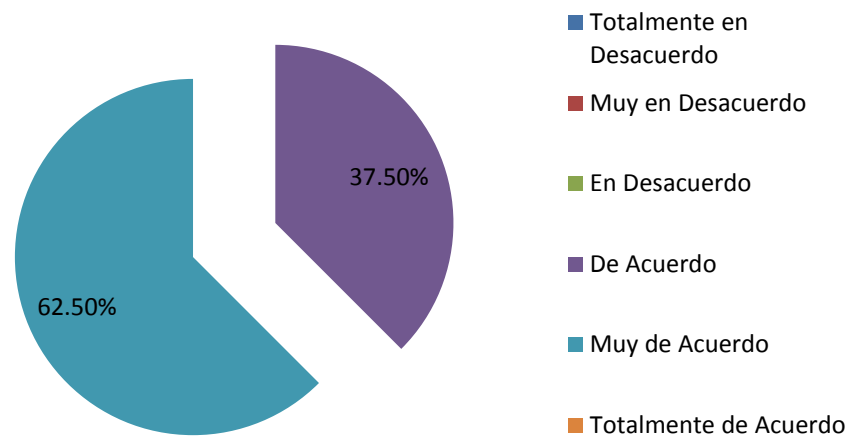


Figura 16. Pregunta 13 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 16, el 62.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo que el jefe inmediato da retroalimentación al desempeño y el 37.50% está De Acuerdo.

14. Mi jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4				X		
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 34. Pregunta 14 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	25.00
Muy de Acuerdo	6	75.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 35. Frecuencia pregunta 14 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

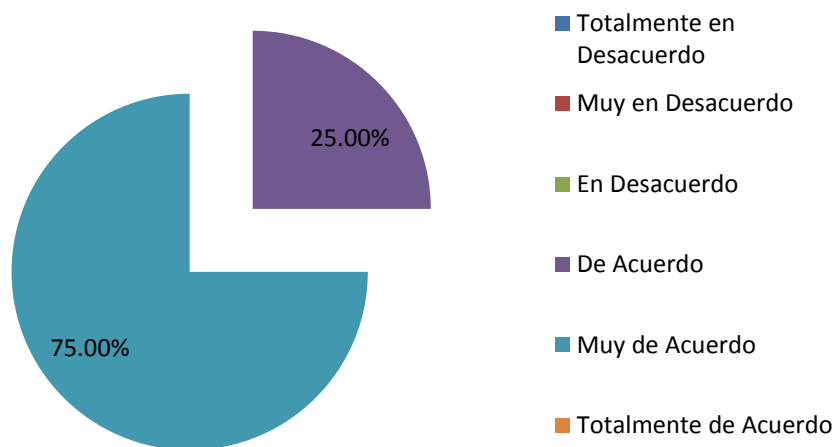


Figura 17. Pregunta 14 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 17, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas y el 25.00% está De Acuerdo.

15. El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8						X

Tabla 36. Pregunta 15 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	5	62.50
Totalmente de Acuerdo	3	37.50
Total	8	100

Tabla 37. Frecuencia pregunta 15 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

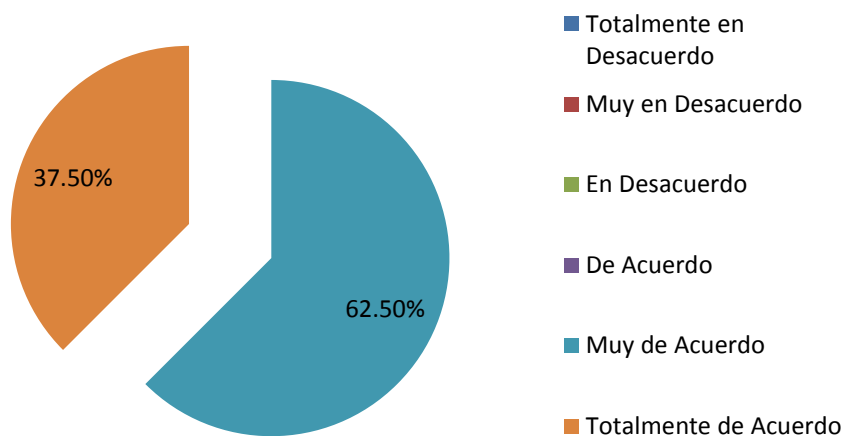


Figura 18. Pregunta 15 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 18, el 62.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el liderazgo del jefe inmediato es ejemplar y el 37.50% está Totalmente de Acuerdo.

16. Mi jefe inmediato predica con el ejemplo.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7						X
Colab_8						X

Tabla 38. Pregunta 16 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	6	75.00
Totalmente de Acuerdo	2	25.00
Total	8	100

Tabla 39. Frecuencia pregunta 16 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

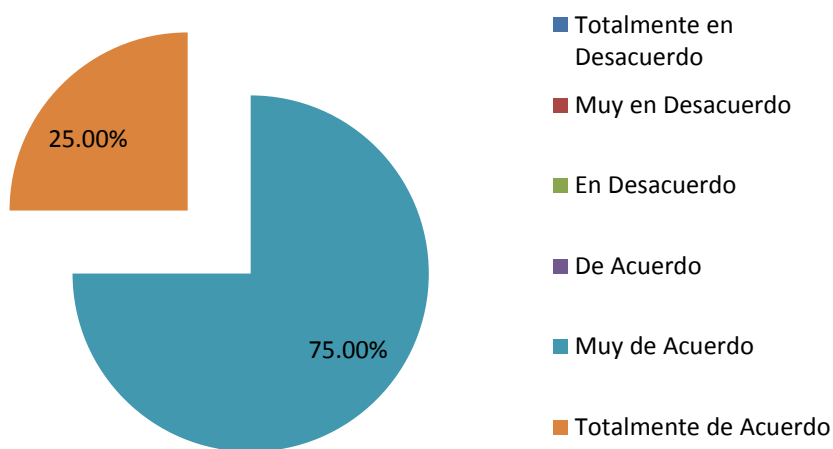


Figura 19. Pregunta 16 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 19, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato predica con el ejemplo y el 25.00% está Totalmente de Acuerdo.

17. Tengo confianza en mi jefe inmediato para pedirle ayuda en mi trabajo.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3				X		
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 40. Pregunta 17 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	1	12.50
Muy de Acuerdo	7	87.50
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 41. Frecuencia pregunta 17 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

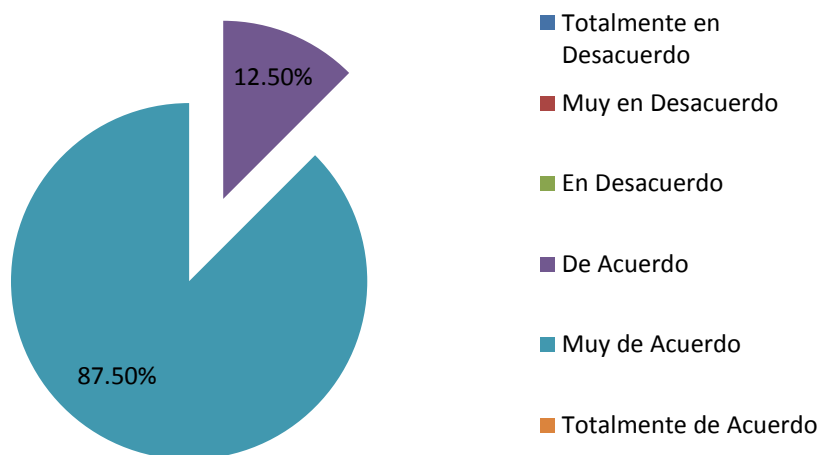


Figura 20. Pregunta 17 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 20, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo tener confianza en el jefe inmediato para pedirle ayuda en su trabajo y el 12.50% está De Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
Colab_1	60	60	80	80	80
Colab_2	60	80	80	80	80
Colab_3	80	80	100	80	60
Colab_4	80	60	100	80	80
Colab_5	80	80	80	80	80
Colab_6	60	80	80	80	80
Colab_7	80	80	80	100	80
Colab_8	80	80	100	100	80
Promedio	72.50	75.00	87.50	85.00	77.50

Tabla 42. Indicador Liderazgo Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

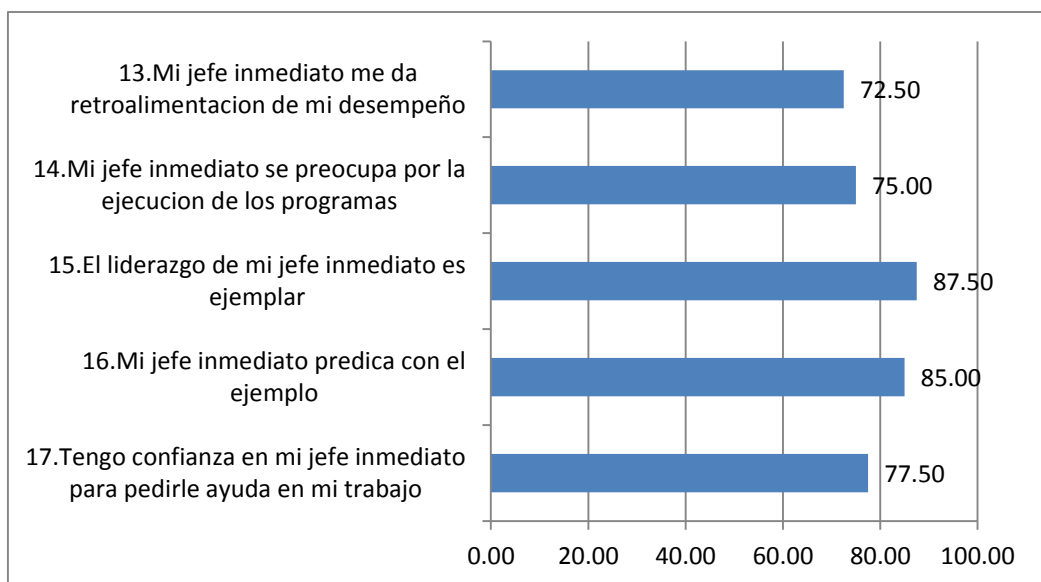


Figura 21. Indicador Liderazgo Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Liderazgo se observó en el ítem 13, la calificación del 72.50% los encuestados revelaron estar De Acuerdo que el jefe inmediato brinda retroalimentación en su desempeño; mientras en el ítem 14, la calificación del 75.00% los encuestados revelaron estar De Acuerdo que el jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas; mientras en el ítem 15, la calificación del 87.50% los encuestados revelaron estar Muy de Acuerdo que el liderazgo del jefe inmediato es ejemplar; mientras en el ítem 16, la calificación del 85.00% los encuestados revelaron estar Muy de Acuerdo que el jefe de inmediato predica con el ejemplo y finalmente en el ítem 17, la calificación del 77.50% los encuestados revelaron estar De Acuerdo que se tiene confianza en el jefe inmediato para pedirle ayuda en el trabajo.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Liderazgo, los colaboradores del Área de Producción están Muy de Acuerdo en dos ítems y De Acuerdo en tres ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (16) Mi jefe inmediato predica con el ejemplo, con un promedio de 87.50.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (13) Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño, con un promedio de 72.50.

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Ambiente Laboral.

Ítems

- 18. La comunicación del departamento es armoniosa.
- 19. Mi jefe inmediato mantiene una buena comunicación con los trabajadores.
- 20. En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas.
- 21. Las relaciones con mis compañeros de trabajos son amistosas.
- 22. En mi departamento trabajamos en equipo.
- 23. La comunicación de la empresa es fluida.

18. La comunicación del departamento es armoniosa.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3				X		
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 43. Pregunta 18 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	1	12.50
Muy de Acuerdo	7	87.50
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 44. Frecuencia pregunta 18 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

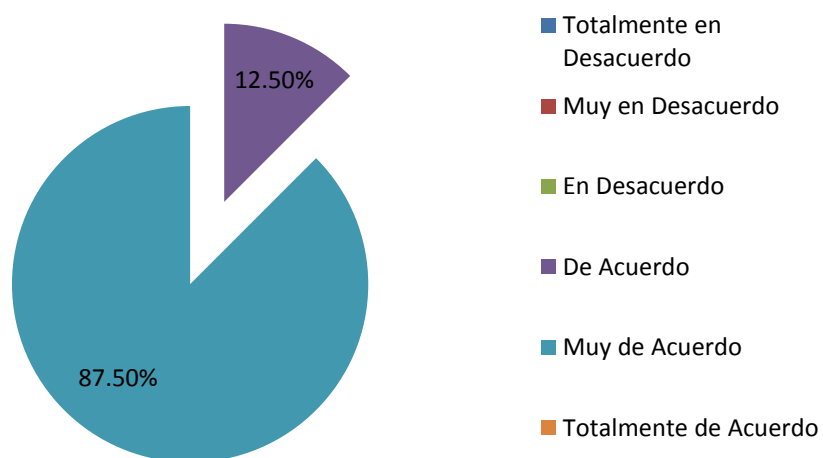


Figura 22. Pregunta 18 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 22, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo la comunicación del departamento es armoniosa y el 12.50% está De Acuerdo.

19. Mi jefe inmediato mantiene una buena comunicación con los trabajadores

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4				X		
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7				X		
Colab_8					X	

Tabla 45. Pregunta 19 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	25.00
Muy de Acuerdo	6	75.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 46. Frecuencia pregunta 19 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

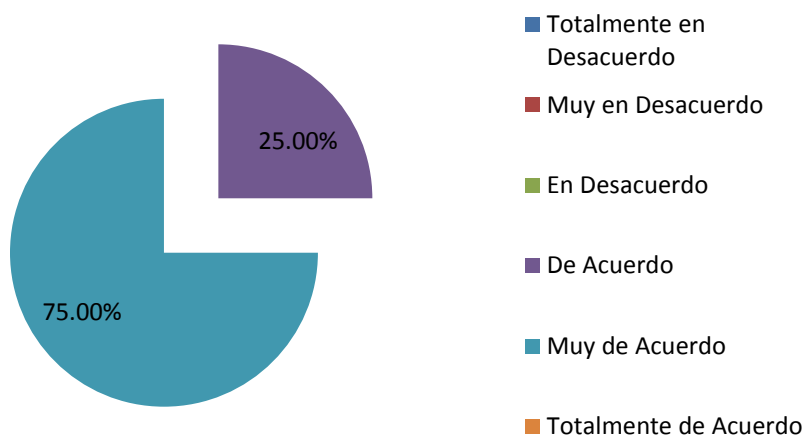


Figura 23. Pregunta 19 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 23, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores y el 25.00% está De Acuerdo.

20. En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8						X

Tabla 47. Pregunta 20 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	7	87.50
Totalmente de Acuerdo	1	12.50
Total	8	100

Tabla 48. Frecuencia pregunta 20 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

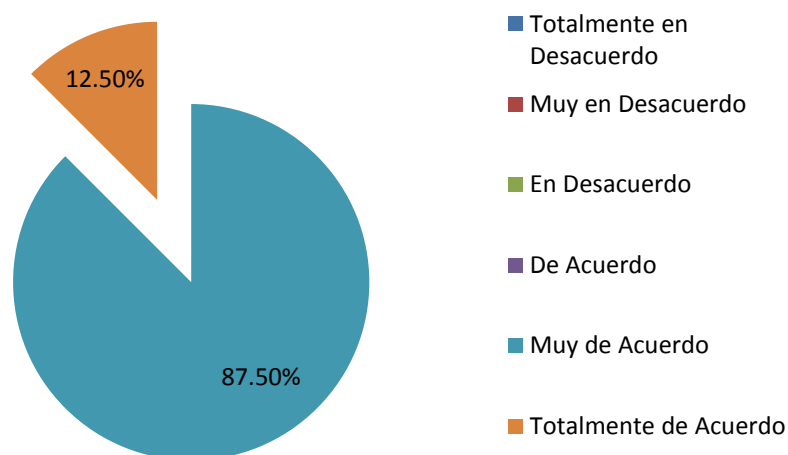


Figura 24. Pregunta 20 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 24, el 87.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo en el departamento se trabaja en equipo con otras áreas y el 12.50% está Totalmente de Acuerdo.

21. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son amistosas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8					X	

Tabla 49. Pregunta 21 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	8	100.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	8	100

Tabla 50. Frecuencia pregunta 21 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

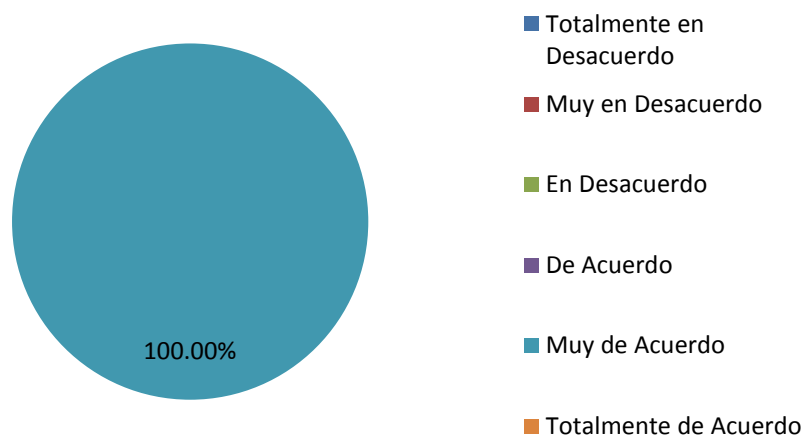


Figura 25. Pregunta 21 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 25, el 100.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo las relaciones con los compañeros de trabajo son armoniosas.

22. En mi departamento trabajamos en equipo.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8						X

Tabla 51. Pregunta 22 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	6	75.00
Totalmente de Acuerdo	2	25.00
Total	8	100

Tabla 52. Frecuencia pregunta 22 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

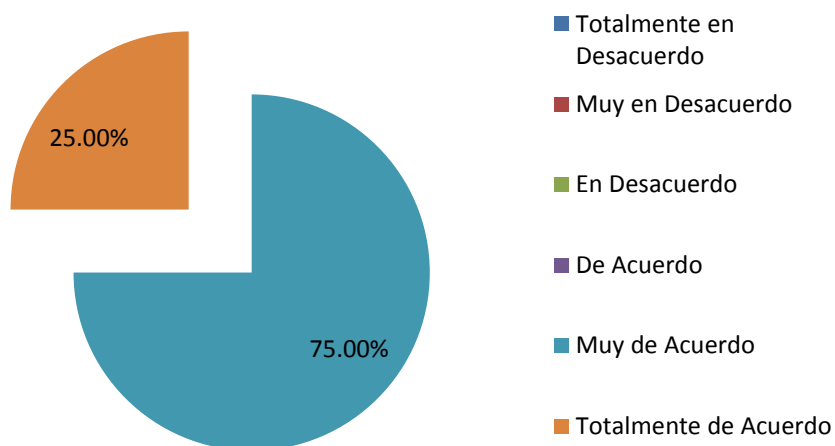


Figura 26. Pregunta 22 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 26, el 75.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo en el departamento se trabaja en equipo y el 25.00% está Totalmente de Acuerdo.

23. La comunicación de la empresa es fluida.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	
Colab_8						X

Tabla 53. Pregunta 23 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	5	62.50
Totalmente de Acuerdo	3	37.50
Total	8	100

Tabla 54. Frecuencia pregunta 23 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

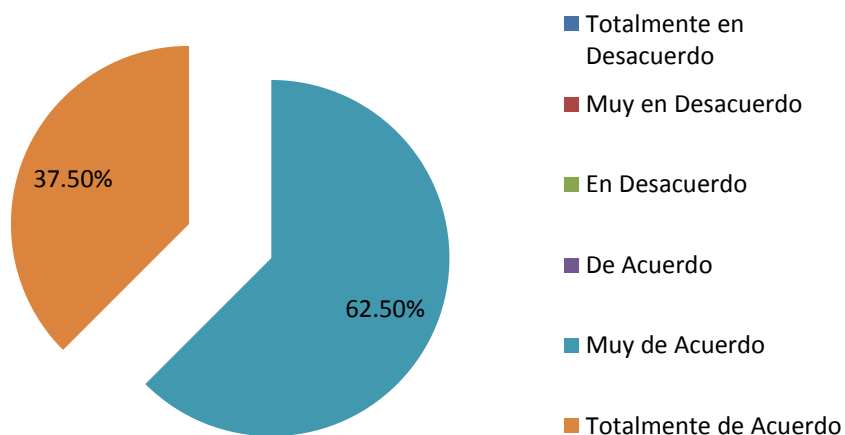


Figura 27. Pregunta 23 Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 27, el 62.50% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo la comunicación de la empresa es fluida y el 37.50% está Totalmente de Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Colab_1	80	80	80	80	80	80
Colab_2	80	80	80	80	80	80
Colab_3	60	80	80	80	100	100
Colab_4	80	60	80	80	80	100
Colab_5	80	80	80	80	80	80
Colab_6	80	80	80	80	80	80
Colab_7	80	60	80	80	80	80
Colab_8	80	80	100	80	100	100
Promedio	77.50	75.00	82.50	80.00	85.00	87.50

Tabla 55. Indicador Ambiente Laboral Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

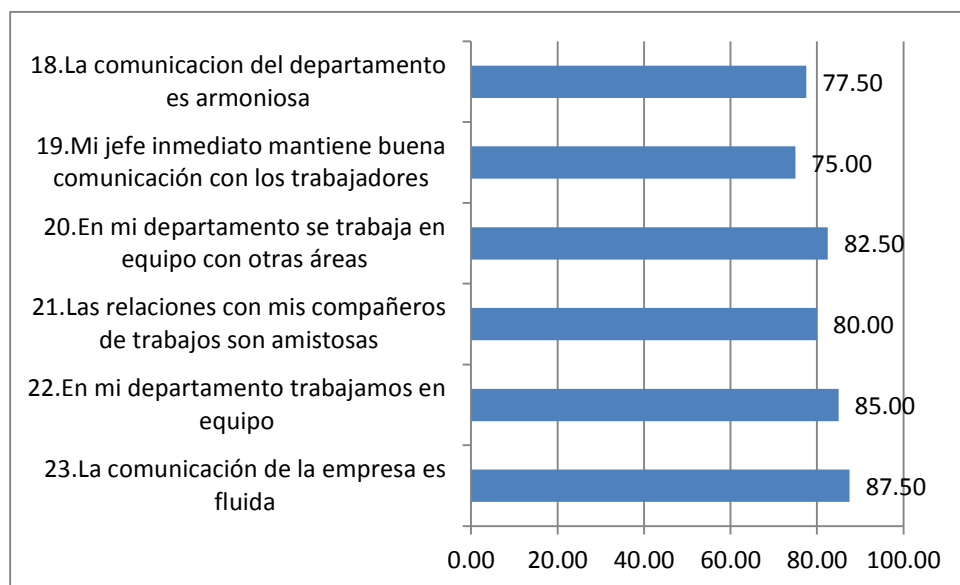


Figura 28. Indicador Ambiente Laboral Área de Producción.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Clima Laboral se observó en el ítem 18, la calificación del 77.50% los encuestados indicaron estar De Acuerdo la comunicación del departamento es armoniosa; mientras en el ítem 19, la calificación del 75.00% los encuestados indicaron estar De Acuerdo que el jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores; mientras en el ítem 20, la calificación del 82.50% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que el departamento trabaja en equipo con otras áreas; mientras en el ítem 21, la calificación del 80.00% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que las relaciones con los compañeros de trabajo son amistosas; mientras en el ítem 22, la calificación del 85.00% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que el departamento trabajo en equipo y finalmente en el ítem 23, la calificación del 87.50% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que la comunicación con la empresa es fluida.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Clima Laboral, los colaboradores del Área de Producción están Muy de Acuerdo en cuatro ítems y De Acuerdo en dos ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (23) La comunicación de la empresa es fluida, con un promedio de 87.50.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (19) Mi jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores, con un promedio de 75.00.

8.1.2 Área de Ventas

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Sueldos y Beneficios.

Ítems

1. Tengo claramente definidas las responsabilidades de mi puesto.
2. Mis comisiones se me pagan oportunamente.
3. Mi sueldo y beneficios son pagados correctamente.
4. Estoy satisfecho con el uniforme que la empresa me proporciona.
5. El sistema de comisiones me paga de acuerdo a mi productividad
6. Mi sueldo es adecuado a mis funciones.

1. Tengo claramente definidas las responsabilidades de mi puesto.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2						X
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7						X

Tabla 56. Pregunta 1 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	3	42.86
Totalmente de Acuerdo	4	57.14
Total	7	100

Tabla 57. Frecuencia pregunta 1 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

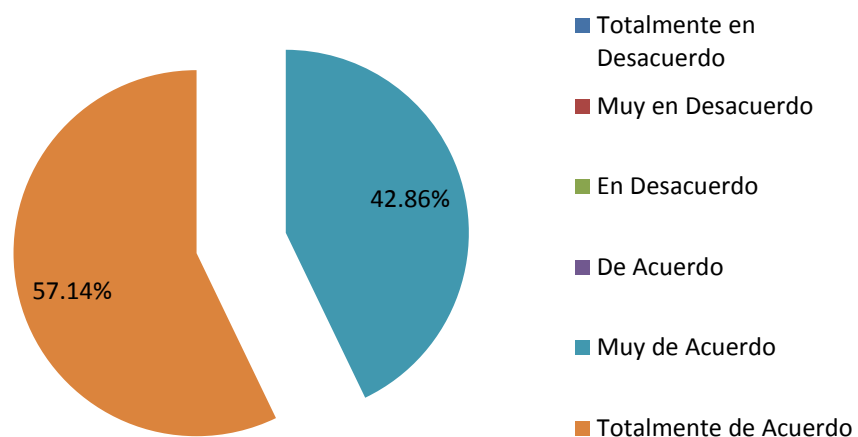


Figura 29 Pregunta 1 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 29, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Totalmente de Acuerdo tener claramente definidas las responsabilidades del puesto y el 42.86% está Muy de Acuerdo.

2. Mis comisiones se me pagan oportunamente.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7						X

Tabla 58. Pregunta 2 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	2	28.57
Totalmente de Acuerdo	5	71.43
Total	7	100

Tabla 59. Frecuencia pregunta 2 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

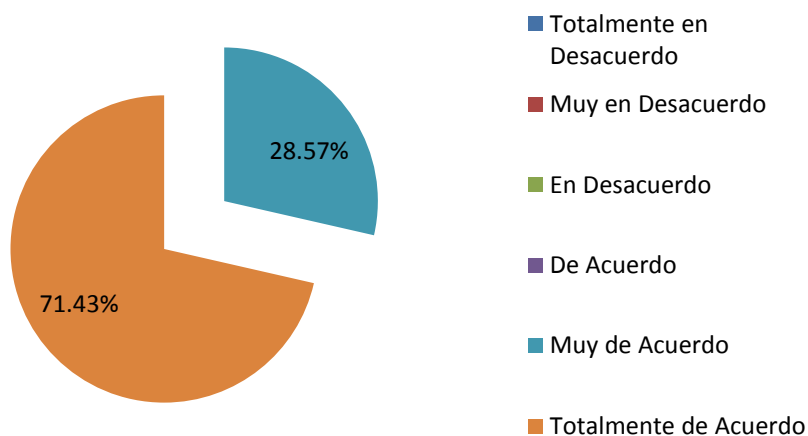


Figura 30. Pregunta 2 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 30, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Totalmente de Acuerdo las comisiones se pagan oportunamente y el 28.57% está Muy de Acuerdo.

3. Mis sueldos y beneficios se pagan correctamente.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2						X
Colab_3						X
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7					X	

Tabla 60. Pregunta 3 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	3	42.86
Total	7	100

Tabla 61. Frecuencia pregunta 3 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

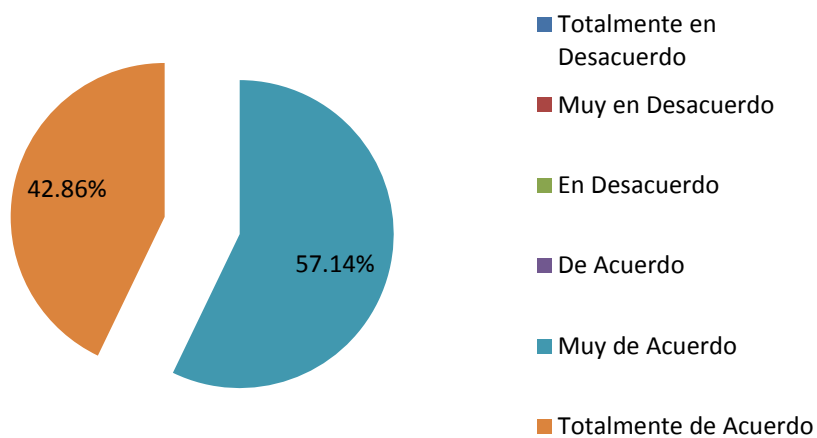


Figura 31. Pregunta 3 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 31, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar De Acuerdo los sueldos y beneficios se pagan correctamente y el 42.86% está Totalmente de Acuerdo.

4. Estoy satisfecho con el uniforme que me proporciona la empresa.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2				X		
Colab_3					X	
Colab_4				X		
Colab_5				X		
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 62. Pregunta 4 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	3	42.86
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	7	100

Tabla 63. Frecuencia pregunta 4 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

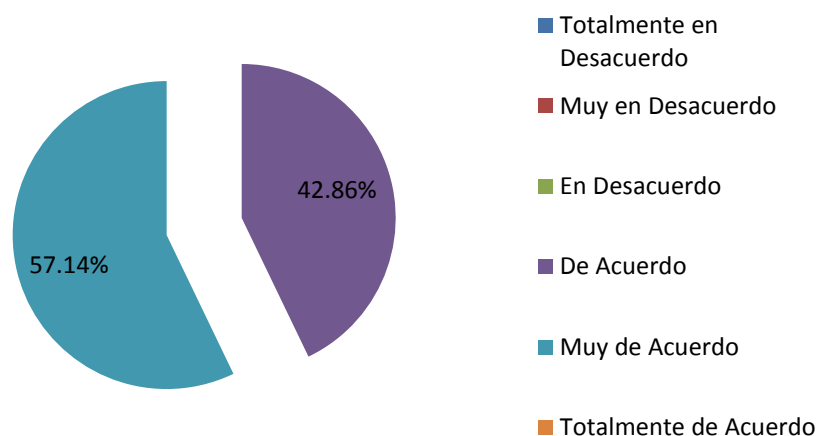


Figura 32. Pregunta 4 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 32, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo estar satisfecho con el uniforme que le proporciona la empresa y el 42.86% está De Acuerdo.

5. El sistema de comisiones se me paga de acuerdo a la productividad.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1				X		
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5				X		
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 64. Pregunta 5 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	28.57
Muy de Acuerdo	5	71.43
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	7	100

Tabla 65. Frecuencia pregunta 5 Área Ventas.
Fuente: Autores (2016).

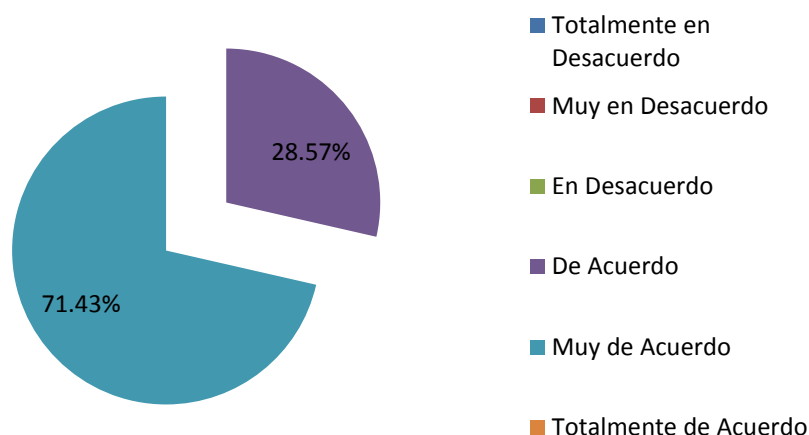


Figura 33. Pregunta 5 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 33, el 71.43% de los colaboradores encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que el sistema de comisiones se paga de acuerdo a la productividad y el 28.57% está De Acuerdo.

6. Mi sueldo es adecuado a mis funciones.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 66. Pregunta 6 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	7	100.00
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	7	100

Tabla 67. Frecuencia pregunta 6 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

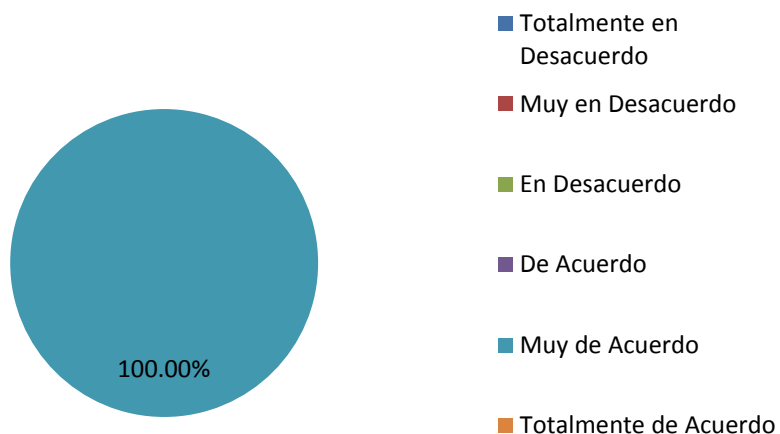


Figura 34. Pregunta 6 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 34, el 100.00% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo que el sueldo es adecuado a sus funciones.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Colab_1	100	100	80	80	60	80
Colab_2	100	80	100	60	80	80
Colab_3	80	100	100	80	80	60
Colab_4	100	100	80	60	80	80
Colab_5	80	80	80	60	60	80
Colab_6	80	100	100	80	80	80
Colab_7	100	100	80	80	80	80
Promedio	91.43	94.29	88.57	71.43	74.29	80.00

Tabla 68. Indicador Sueldos y Beneficios Área Ventas.
Fuente: Autores (2016).

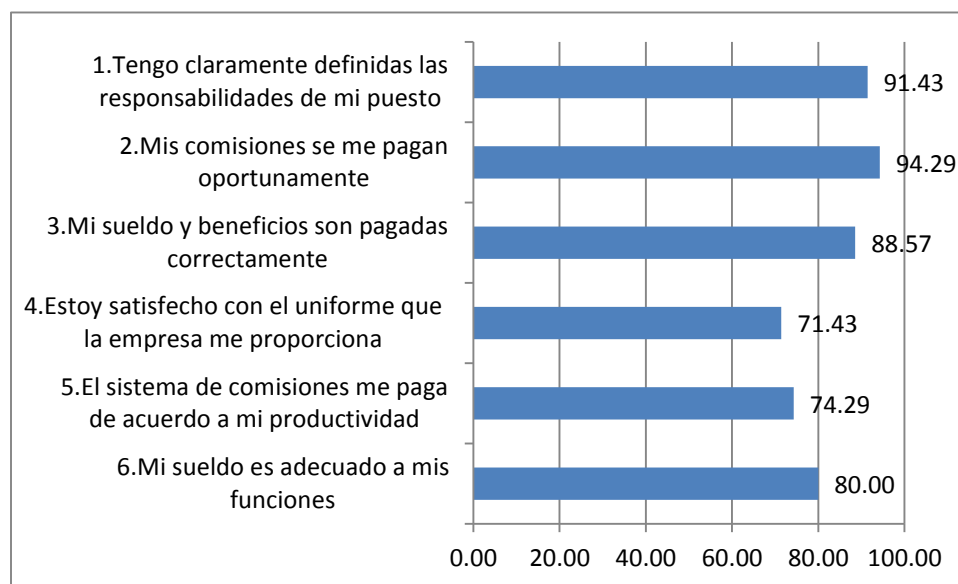


Figura 35. Indicador Sueldos y Beneficios Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Sueldos y Beneficios se observó en el ítem 1, la calificación del 91.43% los encuestados expresaron estar Muy de Acuerdo de tener claramente definidas las responsabilidades de mi puesto; mientras que en el ítem 2, la calificación del 94.29% los encuestados expresaron estar Muy de Acuerdo sobre las comisiones se pagan oportunamente; mientras en el ítem 3, la calificación del 88.57% los encuestados expresaron estar en Muy de Acuerdo sobre los sueldo y beneficios son pagados correctamente; mientras en el ítem 4, la calificación del 71.43% los encuestados expresaron estar De Acuerdo sobre la satisfacción del uniforme que la empresa le proporciona; mientras en el ítem 5, la calificación del 74.29% los encuestados expresaron estar De Acuerdo con el sistema de comisiones paga de acuerdo a la productividad y finalmente en el ítem 5, la calificación del 80.00% los encuestados expresaron estar Muy de Acuerdo sobre el sueldo es adecuado a sus funciones.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Sueldos y Beneficios, los colaboradores del Área de Ventas están Muy de Acuerdo en cuatro los ítems y De Acuerdo en dos ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (2) Mis comisiones se me pagan oportunamente, con un promedio de 94.29.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (4) Estoy satisfecho con el uniforme que la empresa me proporciona, con un promedio de 71.43.

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Capacitación.

Ítems

7. La empresa se interesa en capacitar al personal.
8. La empresa me capacita para ser un verdadero asesor de mis clientes.
9. Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones.
10. Mi jefe inmediato me apoya para que me capacite.
11. La empresa promueve la capacitación de los colaboradores.
12. Al ingresar a laborar, me dieron inducción al puesto y a la empresa.

7. La empresa se interesa en capacitar al personal.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2						X
Colab_3						X
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7						X

Tabla 69. Pregunta 7 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	2	28.57
Totalmente de Acuerdo	5	71.43
Total	7	100

Tabla 70. Frecuencia pregunta 7 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

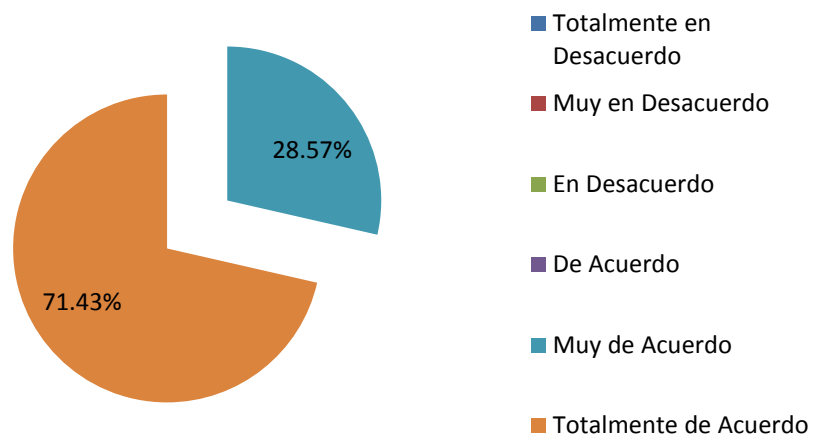


Figura 36. Pregunta 7 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 36, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Totalmente de Acuerdo la empresa se interesa en capacitar al personal y el 28.57% está Muy de Acuerdo.

8. La empresa me capacita para ser un verdadero asesor de mis clientes.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 71. Pregunta 8 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	3	42.86
Total	7	100

Tabla 72. Frecuencia pregunta 8 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

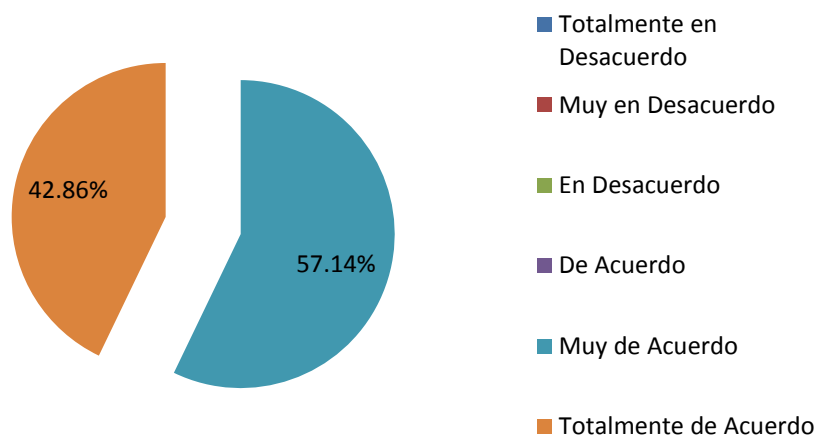


Figura 37. Pregunta 8 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 37, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo la empresa lo capacita para ser un verdadero asesor de los clientes y el 42.86% está Totalmente de Acuerdo.

9. Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2						X
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5						X
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 73. Pregunta 9 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	3	42.86
Totalmente de Acuerdo	4	57.14
Total	7	100

Tabla 74. Frecuencia pregunta 9 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

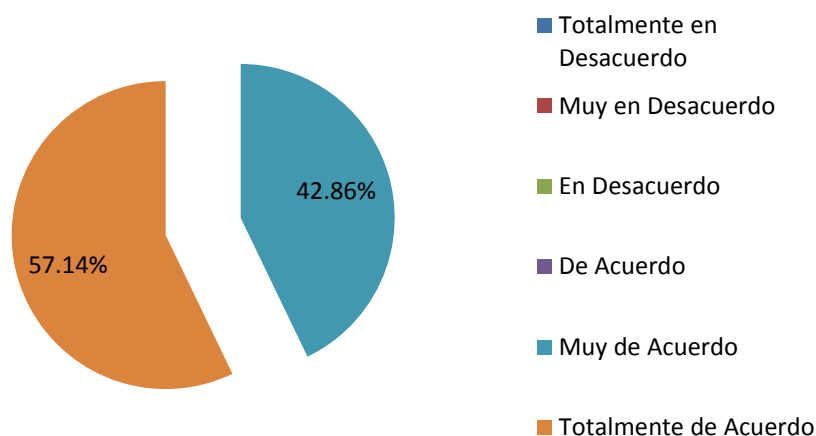


Figura 38. Pregunta 9 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 38, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Totalmente de Acuerdo los cursos que recibo son útiles a mis funciones y el 42.86% está Muy de Acuerdo.

10. Mi jefe directo me apoya para que me capacite.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3				X		
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7					X	

Tabla 75. Pregunta 10 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	1	14.29
Muy de Acuerdo	5	71.43
Totalmente de Acuerdo	1	14.29
Total	7	100

Tabla 76. Frecuencia pregunta 10 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

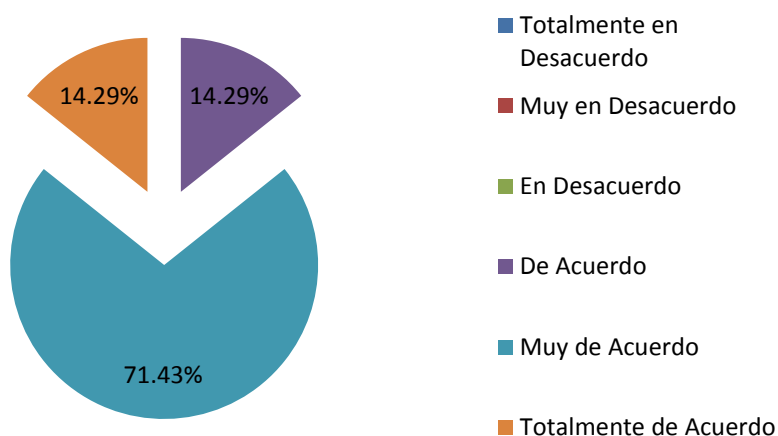


Figura 39. Pregunta 10 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 39, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe directo lo apoya para que se capacite, el 14.29% está De Acuerdo y el 14.29% está Totalmente de Acuerdo.

11. La empresa promueve la capacitación de los colaboradores.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7					X	

Tabla 77. Pregunta 11 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	5	71.43
Totalmente de Acuerdo	2	28.57
Total	7	100

Tabla 78. Frecuencia pregunta 11 Área Ventas.
Fuente: Autores (2016).

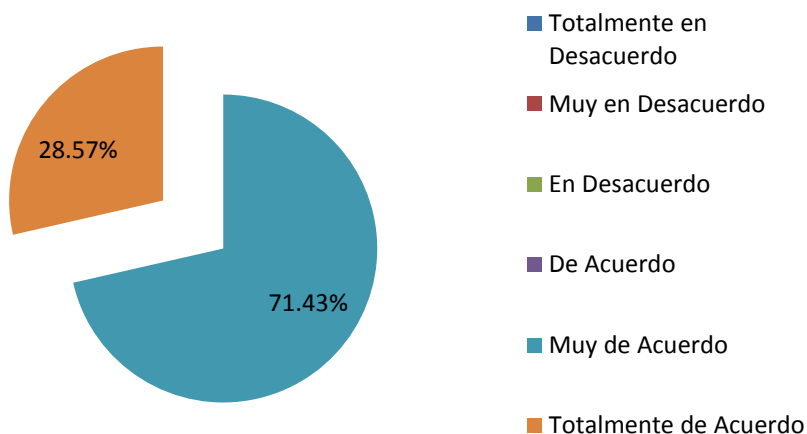


Figura 40. Pregunta 11 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 40, el 71.43% de los colaboradores encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo la empresa promueve la capacitación de los colaboradores y el 28.57% está Totalmente de Acuerdo.

12. Al ingresar a laborar, me dieron inducción al puesto y a la empresa.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 79. Pregunta 12 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	6	85.71
Totalmente de Acuerdo	1	14.29
Total	7	100

Tabla 80. Frecuencia pregunta 12 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

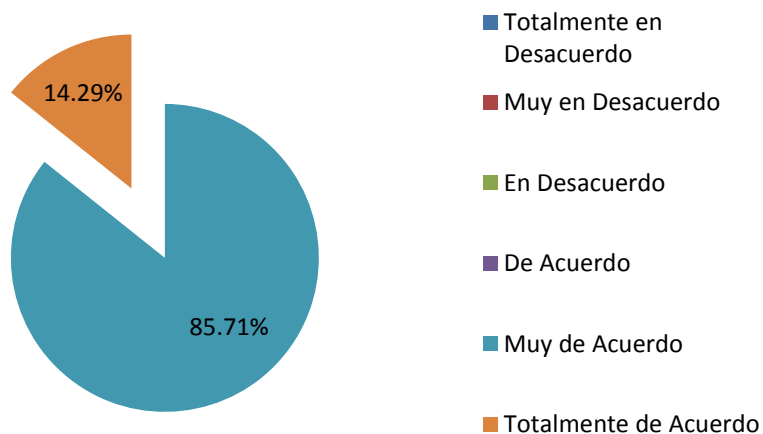


Figura 41. Pregunta 12 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 41, el 85.71% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo al ingresar le dieron inducción al puesto y a la empresa y el 14.29% está Totalmente de Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Colab_1	80	100	100	80	80	80
Colab_2	100	80	100	80	80	80
Colab_3	100	100	80	100	80	100
Colab_4	100	100	100	80	100	80
Colab_5	80	80	100	80	80	80
Colab_6	100	80	80	60	100	80
Colab_7	100	80	80	80	80	80
Promedio	94.29	88.57	91.43	80.00	85.71	82.86

Tabla 81. Indicador Capacitación Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

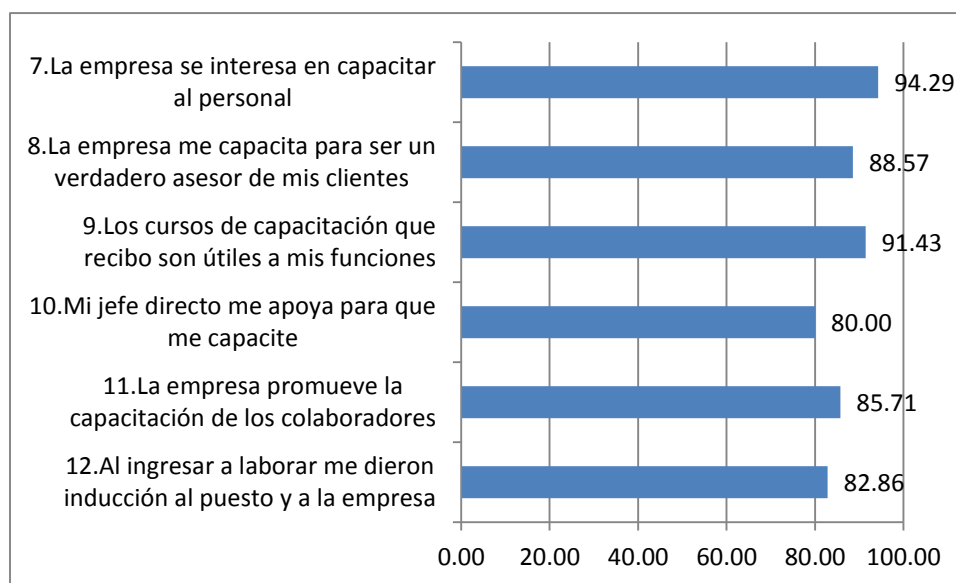


Figura 42. Indicador Capacitación Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Capacitación se observó en el ítem 7, la calificación del 94.29% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que la empresa se interesa en capacitar al personal; mientras en el ítem 8, la calificación del 88.57% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo sobre la empresa capacita para ser un verdadero asesor de mis clientes; mientras en el ítem 9, la calificación del 91.43% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo sobre los cursos de capacitación que recibo son útiles a sus funciones; mientras en el ítem 10, la calificación del 80.00% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que el jefe directo apoya para que se capacite; mientras en el ítem 11, la calificación del 85.71% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo que la empresa promueve la capacitación de los colaboradores y finalmente en el ítem 12, la capacitación del 82.86% los encuestados manifestaron estar Muy de Acuerdo sobre al ingresar a laborar le dieron inducción al puesto y a la empresa.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Capacitación, los colaboradores del Área de Ventas están Muy de Acuerdo en los seis ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (7) La empresa se interesa en capacitar al personal, con un promedio de 94.29.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (10) Mi jefe directo me apoya para que me capacite, con un promedio de 80.00.

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Liderazgo.

Ítems

- 13. Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño.
- 14. Mi jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas
- 15. El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar.
- 16. Mi jefe inmediato predica con el ejemplo.
- 17. Tengo confianza en mi jefe inmediato para pedirle ayuda en mi trabajo.

13. Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 82. Pregunta 13 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	3	42.86
Total	7	100

Tabla 83. Frecuencia pregunta 13 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

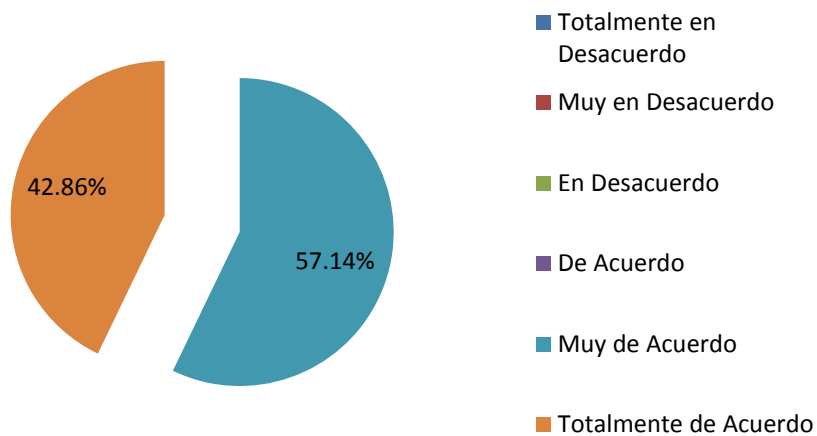


Figura 43. Pregunta 13 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 43, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo que el jefe inmediato me da retroalimentación a mi desempeño y el 42.86% está Totalmente de Acuerdo.

14. Mi jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5						X
Colab_6					X	
Colab_7						X

Tabla 84. Pregunta 14 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	5	28.57
Totalmente de Acuerdo	2	71.43
Total	7	100

Tabla 85. Frecuencia pregunta 14 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

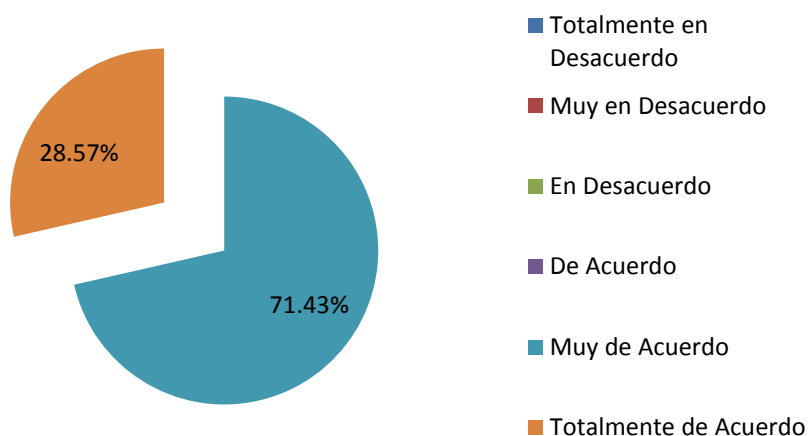


Figura 44. Pregunta 14 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 44, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas y el 28.57% está Totalmente de Acuerdo.

15. El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3				X		
Colab_4					X	
Colab_5				X		
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 86. Pregunta 15 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	28.57
Muy de Acuerdo	5	71.43
Totalmente de Acuerdo	0	0
Total	7	100

Tabla 87. Frecuencia pregunta 15 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

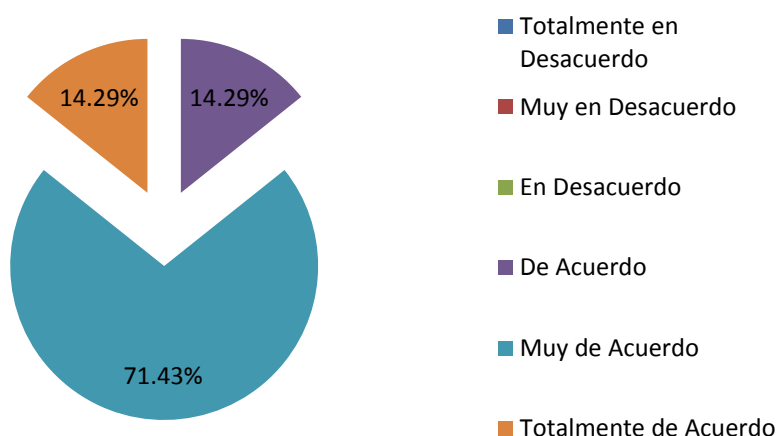


Figura 45. Pregunta 15 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 45, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el liderazgo del jefe inmediato es ejemplar y el 28.57% está De Acuerdo.

16. Mi jefe inmediato predica con el ejemplo.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2						X
Colab_3				X		
Colab_4					X	
Colab_5				X		
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 88. Pregunta 16 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	2	28.57
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	1	14.29
Total	7	100

Tabla 89. Frecuencia pregunta 16 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

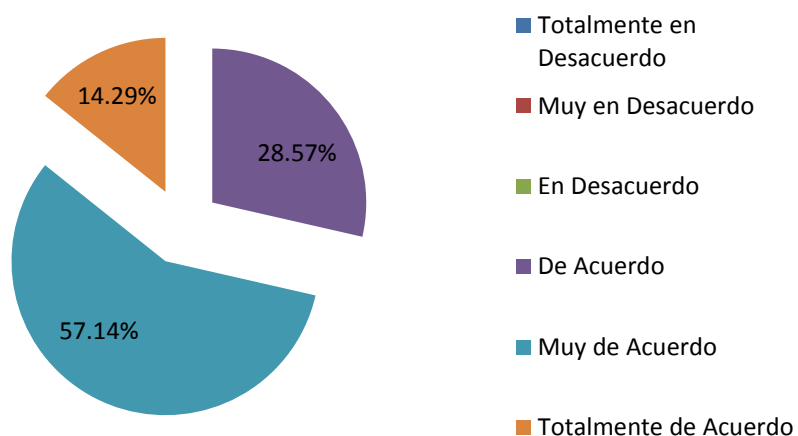


Figura 46. Pregunta 16 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 46, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato predica con el ejemplo, el 28.57% está De Acuerdo y el 14.29% está Totalmente de Acuerdo.

17. Tengo confianza en mi jefe inmediato para pedirle ayuda en mi trabajo.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 90. Pregunta 17 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	6	85.71
Totalmente de Acuerdo	1	14.29
Total	7	100

Tabla 91. Frecuencia pregunta 17 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

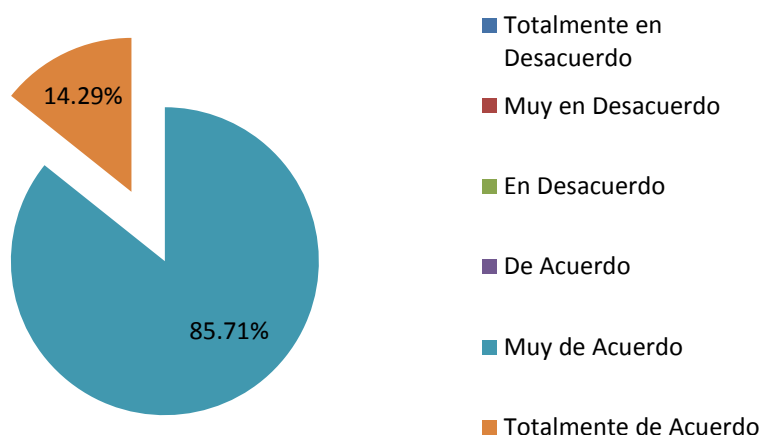


Figura 47. Pregunta 17 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 47, el 85.71% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo tener confianza en el jefe inmediato para pedirle ayuda en su trabajo y el 14.29% está Totalmente de Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
Colab_1	100	80	80	80	80
Colab_2	80	80	80	100	80
Colab_3	100	80	60	60	80
Colab_4	100	80	80	80	100
Colab_5	80	100	60	60	80
Colab_6	80	80	80	80	80
Colab_7	80	100	80	80	80
Promedio	88.57	85.71	74.29	77.14	82.86

Tabla 92. Indicador Liderazgo Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

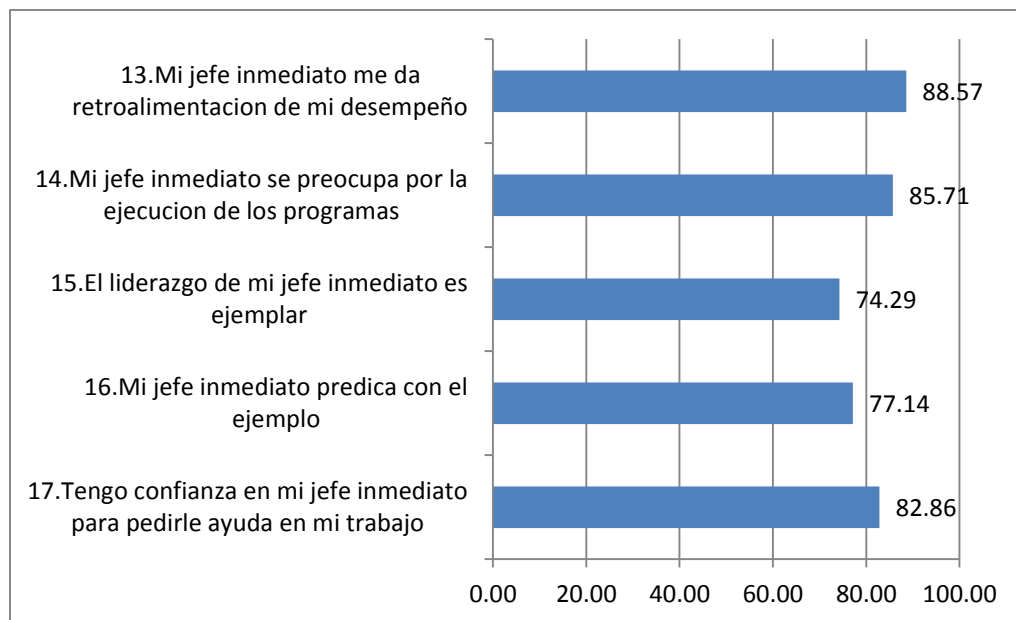


Figura 48. Indicador Liderazgo Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Liderazgo se observó en el ítem 13, la calificación del 88.57% los encuestados revelaron estar Muy de Acuerdo que el jefe inmediato brinda retroalimentación en su desempeño; mientras en el ítem 14, la calificación del 85.71% los encuestados revelaron estar Muy de Acuerdo que el jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas; mientras en el ítem 15, la calificación del 74.29% los encuestados revelaron estar De Acuerdo que el liderazgo del jefe inmediato es ejemplar; mientras en el ítem 16, la calificación del 77.14% los encuestados revelaron estar De Acuerdo que el jefe de inmediato predica con el ejemplo y finalmente en el ítem 17, la calificación del 82.86% los encuestados revelaron estar Muy de Acuerdo que se tiene confianza en el jefe inmediato para pedirle ayuda en el trabajo.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Liderazgo, los colaboradores del Área de Ventas están Muy de Acuerdo en tres ítems y De Acuerdo en dos ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (13) Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño, con un promedio de 88.57.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (15) El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar, con un promedio de 74.29.

Variable: Clima Organizacional.

Indicador: Ambiente Laboral.

Ítems

- 18. La comunicación del departamento es armoniosa.
- 19. Mi jefe inmediato mantiene una buena comunicación con los trabajadores.
- 20. En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas.
- 21. Las relaciones con mis compañeros de trabajos son amistosas.
- 22. En mi departamento trabajamos en equipo.
- 23. La comunicación de la empresa es fluida.

18. La comunicación del departamento es armoniosa.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2						X
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7					X	

Tabla 93. Pregunta 18 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	5	71.43
Totalmente de Acuerdo	2	28.57
Total	7	100

Tabla 94. Frecuencia pregunta 18 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

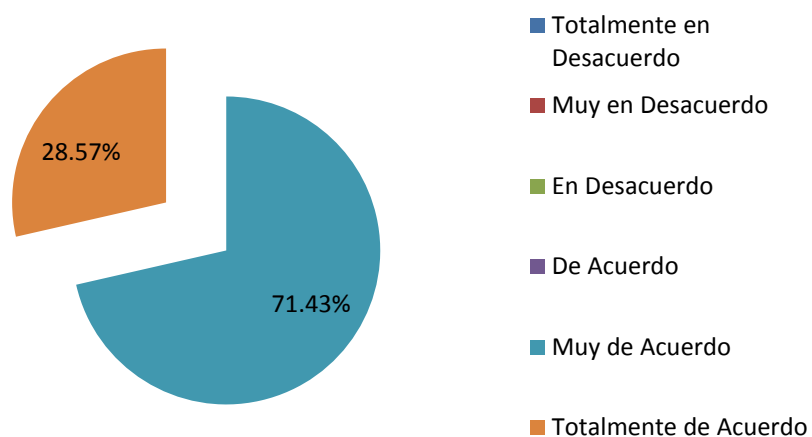


Figura 49. Pregunta 18 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 49, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo la comunicación del departamento es armoniosa y el 28.57% está Totalmente de Acuerdo.

19. Mi jefe inmediato mantiene una buena comunicación con los trabajadores

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2					X	
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7						X

Tabla 95. Pregunta 19 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	3	42.86
Total	7	100

Tabla 96. Frecuencia pregunta 19 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

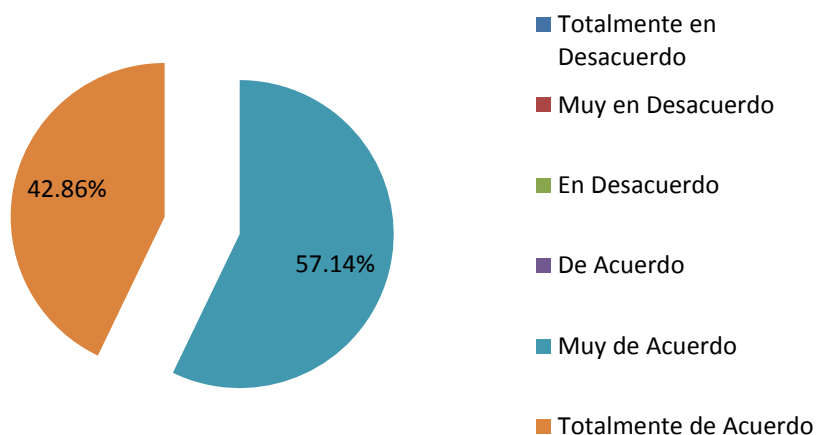


Figura 50. Pregunta 19 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 50, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo el jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores y el 42.86% está Totalmente de Acuerdo.

20. En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2				X		
Colab_3					X	
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7						X

Tabla 97. Pregunta 20 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	1	14.29
Muy de Acuerdo	5	71.43
Totalmente de Acuerdo	1	14.29
Total	7	100

Tabla 98. Frecuencia pregunta 20 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

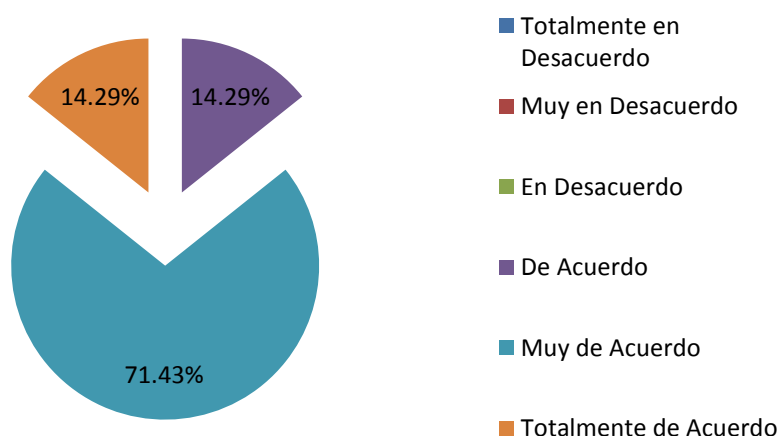


Figura 51. Pregunta 20 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 51, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo en el departamento se trabaja en equipo con otras áreas, el 14.29% está Totalmente de Acuerdo y el 14.29% está De Acuerdo.

21. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son amistosas.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2					X	
Colab_3						X
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7						X

Tabla 99. Pregunta 21 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	3	42.86
Totalmente de Acuerdo	4	57.14
Total	7	100

Tabla 100. Frecuencia pregunta 21 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

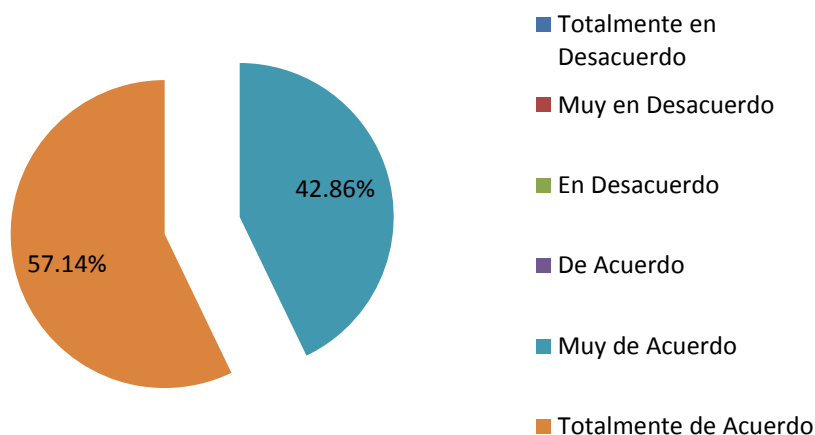


Figura 52. Pregunta 21 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 52, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Totalmente de Acuerdo las relaciones con los compañeros de trabajo son armoniosas y el 42.86% está Muy de Acuerdo.

22. En mi departamento trabajamos en equipo.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1					X	
Colab_2				X		
Colab_3					X	
Colab_4						X
Colab_5					X	
Colab_6					X	
Colab_7						X

Tabla 101. Pregunta 22 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	1	14.29
Muy de Acuerdo	4	57.14
Totalmente de Acuerdo	2	28.57
Total	7	100

Tabla 102. Frecuencia pregunta 22 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

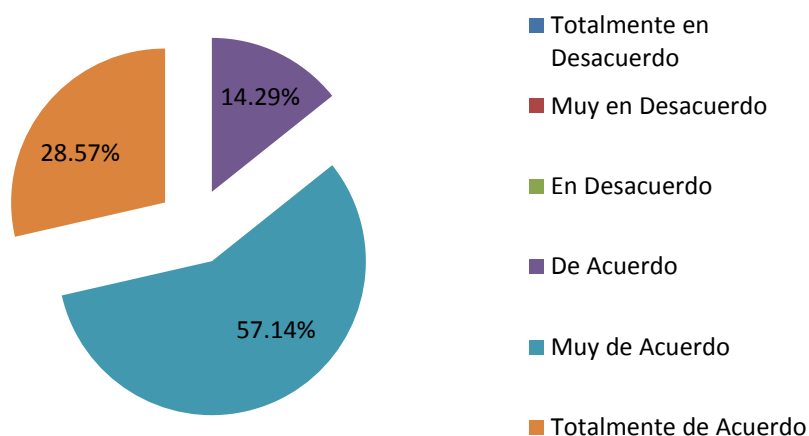


Figura 53. Pregunta 22 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 53, el 57.14% de los colaboradores encuestados respondieron estar Muy de Acuerdo en el departamento se trabaja en equipo, el 28.57% está De Totalmente de Acuerdo y el 14.29% está De Acuerdo.

23. La comunicación de la empresa es fluida.

Colaborador	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Colab_1						X
Colab_2						X
Colab_3						X
Colab_4					X	
Colab_5					X	
Colab_6						X
Colab_7						X

Tabla 103. Pregunta 23 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	2	28.57
Totalmente de Acuerdo	5	71.43
Total	7	100

Tabla 104. Frecuencia pregunta 23 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

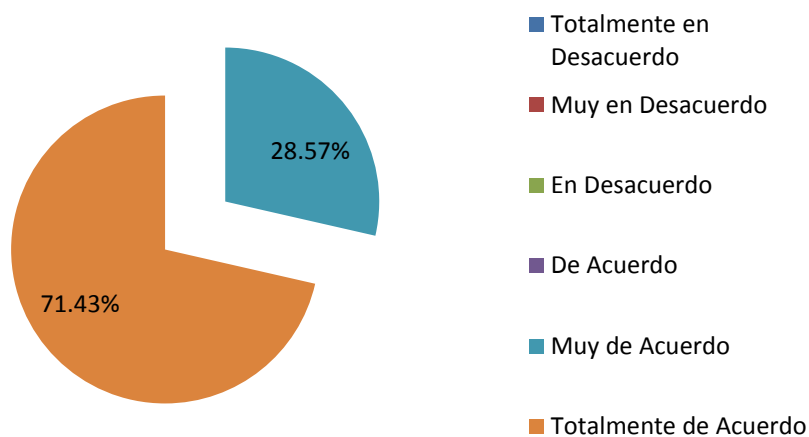


Figura 54. Pregunta 23 Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

En la Figura 54, el 71.43% de los colaboradores encuestados respondieron estar Totalmente de Acuerdo la comunicación de la empresa es fluida y el 28.57% está Muy de Acuerdo.

Colaborador	Ítem1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Colab_1	100	100	80	100	80	100
Colab_2	100	80	60	80	60	100
Colab_3	80	80	80	100	80	100
Colab_4	80	100	80	80	100	80
Colab_5	80	80	80	80	80	80
Colab_6	80	80	80	100	80	100
Colab_7	80	100	100	100	100	100
Promedio	85.71	88.57	80.00	91.43	82.86	94.29

Tabla 105. Indicador Ambiente Laboral Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

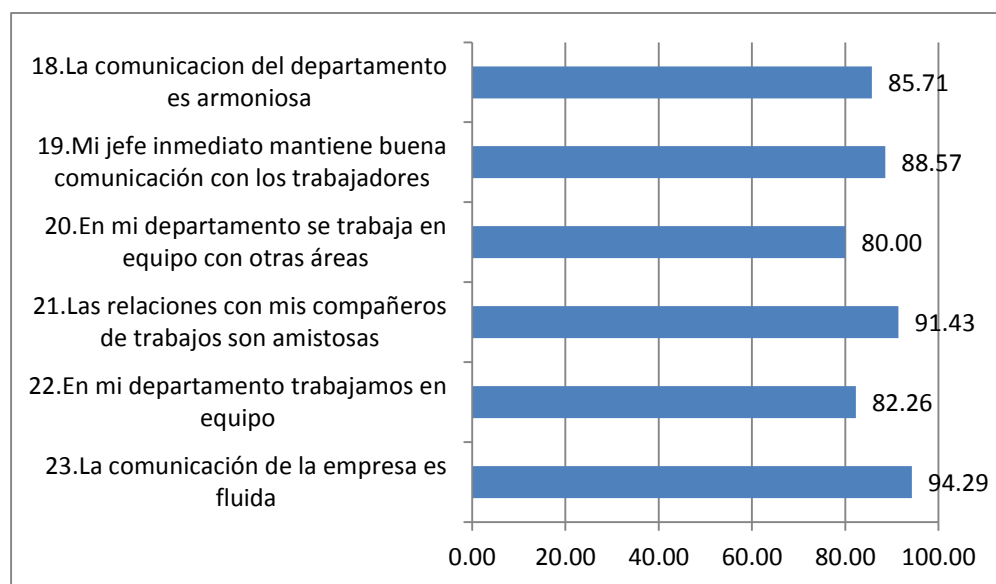


Figura 55. Indicador Ambiente Laboral Área de Ventas.
Fuente: Autores (2016).

Análisis e Interpretación

Respecto a la variable Clima Organizacional, evaluada a través del Indicador: Clima Laboral se observó en el ítem 18, la calificación del 85.71% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo la comunicación del departamento es armoniosa; mientras en el ítem 19, la calificación del 88.57% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que el jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores; mientras en el ítem 20, la calificación del 80.00% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que el departamento trabaja en equipo con otras áreas; mientras en el ítem 21, la calificación del 91.43% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que las relaciones con los compañeros de trabajo son amistosas; mientras en el ítem 22, la calificación del 82.26% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que el departamento trabajo en equipo y finalmente en el ítem 23, la calificación del 94.29% los encuestados indicaron estar Muy de Acuerdo que la comunicación con la empresa es fluida.

Estos resultados permiten demostrar en el indicador Clima Laboral, los colaboradores del Área de Ventas están Muy de Acuerdo en los seis ítems.

El reactivo con mayor satisfacción es:

- ✓ (23) La comunicación de la empresa es fluida, con un promedio de 94.29.

El reactivo con mayor insatisfacción es:

- ✓ (20) En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas, con un promedio de 80.00.

8.1.3 Resultado de los Indicadores por Área

Indicador	Área de Producción	Área de Ventas
Sueldos y Beneficios	68.75	83.34
Capacitación	80.00	87.14
Liderazgo	79.50	81.71
Ambiente Laboral	80.45	87.04
Promedio	77.18	84.81

Tabla 106. Resultados de los Indicadores por Área.
Fuente: Autores (2016).

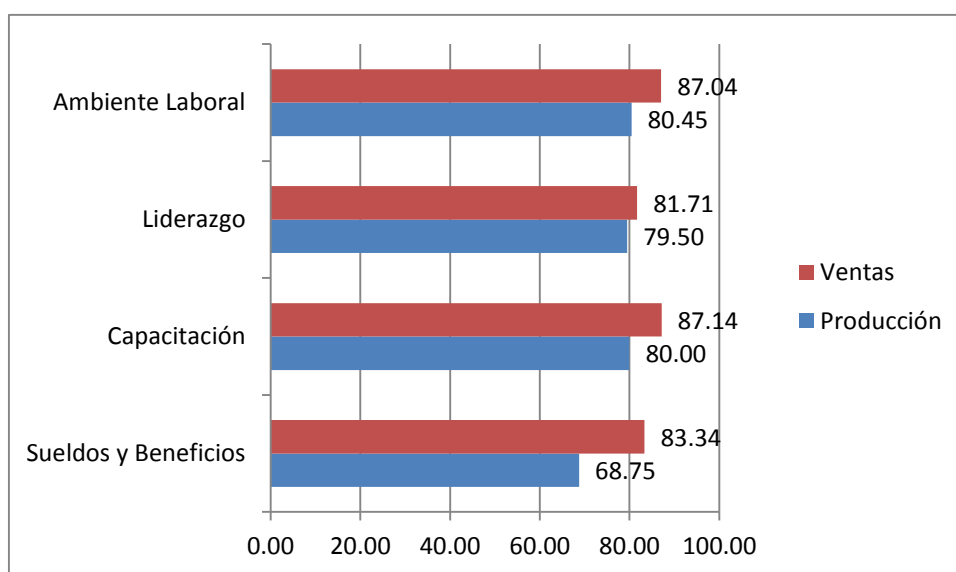


Figura 56. Indicadores por Área.
Fuente: Autores (2016).

De los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

A. Grado de Satisfacción del Personal

- El grado de satisfacción del personal de Ventas se encuentra en un promedio de 84.81.
- El grado de satisfacción del personal de Producción se encuentra en un promedio de 77.18.

B. Grado de Satisfacción del Personal por Indicador

- La variable en el personal de Producción con mayor satisfacción es el indicador Ambiente Laboral con un promedio de 80.45.
- La variable en el personal de Ventas con mayor satisfacción es el indicador Capacitación con un promedio de 87.14.

C. Grado de Insatisfacción del Personal por Indicador

- La variable en el personal de Producción con mayor insatisfacción es el indicador Sueldos y Beneficios con un promedio de 68.75.
- La variable en el personal de Ventas con mayor insatisfacción es el indicador Liderazgo con un promedio de 81.71.

9. CAPÍTULO II. PROPUESTA DE MEJORA

PLAN DE MEJORA CLIMA ORGANIZACIONAL

Clave U: Urgente I: Importante N: Necesario E: Emergente

Indicador	Estrategia	Objetivos	Prioridad				Actividades Prioridades	Responsable
			U	I	N	E		
Sueldos y Beneficios	Política de incentivos.	Involucrar a los colaboradores en el programa de incentivos.		X			Comprometer a los colaboradores en la consecución de los indicadores pertinentes del programa de incentivo por área.	Recursos Humanos Administración
		Promover el sentido de pertinencia.	X				Integrar a la familia de los colaboradores en las actividades de recreación empresarial: día de la familia, fiesta de navidad, otros.	
		Mejorar el nivel de productividad.	X				Implementar el reconocimiento público mediante premios como: tiempo libre, bonos, cursos de adiestramiento, otros.	
Liderazgo	Campaña de motivación.	Influir en la motivación de los colaboradores.			X		Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo en vía de mejorar la calidad laboral.	Jefe de Área
		Apoyar las actividades de reconocimiento.			X		Efectuar motivación a los colaboradores en función del logro de metas alcanzables.	
		Generar confianza en pro de una mejor comunicación.	X				Promover la relación con los colaboradores mediante un buzón de sugerencia.	

Tabla 107. Plan de Mejora Clima Organizacional parte 1.
Fuente: Autores (2016).

Clave U: Urgente I: Importante N: Necesario E: Emergente

Indicador	Estrategia	Objetivos	Prioridad				Actividades Prioridades	Responsable
			U	I	N	E		
Capacitación	Política de promoción.	Fomentar la especialización del personal.			X		Realizar un estudio de las necesidades de capacitación mediante grupos focales para la identificación del área de conocimiento.	Recursos Humanos
		Comprometer al colaborador con su desempeño.			X		Establecer confianza entre los colaboradores a través del ascenso en base a la formación académica.	
Ambiente Laboral	Plan de fortalecimiento.	Apoyar actividades de desarrollo humano.		X			Organizar dinámicas individuales y grupales por área para conocer las relaciones interpersonales de los colaboradores.	Jefe de Área Recursos Humanos
		Favorecer el respeto entre los colaboradores de la empresa.		X			Ejecutar coaching empresarial para propiciar la confianza entre los colaboradores.	

Tabla 108. Plan de Mejora Clima Organizacional parte 2.
Fuente: Autores (2016).

En base a los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

1. Política de incentivos.

En el establecimiento de esta estrategia se propone las siguientes actividades:

- Comprometer a los colaboradores en la consecución de los indicadores pertinentes del programa de incentivo por área.

Se debe involucrar a los colaboradores por área para determinar los indicadores pertinentes a ser utilizados en la evaluación del desempeño con la finalidad que la escogencia del mejor talento humano sea objetiva, democrática y confiable. En esta escogencia debe intervenir los directivos de la empresa y los compañeros de trabajo del colaborador mediante normas claramente definidas: responsabilidad, calidad del trabajo, relaciones interpersonales, cooperación, iniciativa y productividad.

- Integrar a la familia de los colaboradores en las actividades de recreación empresarial.

Involucrar al colaborador y a su núcleo familiar en las actividades de recreación empresarial para fortalecer los lazos de unidad de todo el personal y estrechar la integración de una sola familia.

- Implementar el reconocimiento público

Todo reconocimiento al colaborador debe ser entregado en público, frente al resto de sus compañeros, por su jefe inmediato con el fin de resaltar el buen desempeño. Esto puede realizarse antes de comenzar labores, en la hora del almuerzo o al final de la jornada. El jefe coordinará con Recursos Humanos el día y la hora de entrega del certificado con el fin de notificar al resto del personal para la asistencia de dicho evento. Debe ir acompañado con alguna recompensa:

tiempo libre, almuerzos e invitaciones a restaurantes, libros, asistencias a seminarios o conferencias, etc.

2. Campaña de motivación.

En el establecimiento de esta estrategia se propone las siguientes actividades:

- Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo en vía de mejorar la calidad laboral.

Las actividades del equipo de trabajo por área deben ser definidas por los integrantes con el fin de proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores perseguidos y las fechas de entrega de los resultados.

- Promover la relación con los colaboradores.

Efectuar un buzón de sugerencias donde el colaborador tenga acceso a un formato de preguntas a contestar: ¿Qué actividades te gustaría que se implemente en la empresa para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

- Efectuar motivación de los colaboradores en función del logro de metas alcanzables.

Realizar un concurso exponiendo los objetivos, requisitos y se especifican abiertamente los premios. El equipo que tenga la solución más eficiente a la problemática es el ganador. Las claves para que tenga éxito son: fijar metas realistas y logrables, limitar el concurso a un periodo corto, fijar reglas sencillas y entregar inmediatamente los premios.

3. Diseñar política de promoción.

En el establecimiento de esta estrategia se propone las siguientes actividades:

- Realizar un estudio de las necesidades de capacitación.

Una vez al mes se debe efectuar grupos focales por área para identificar las necesidades de aprendizajes de los colaboradores que sirva de insumo en la elaboración de capacitaciones individualizadas.

- Establecer confianza entre los colaboradores a través del ascenso en base a la formación académica.

Garantizar el derecho al colaborador al ascenso dentro de la empresa mediante el reconocimiento de sus méritos y calificaciones. Además brindar igualdad de oportunidades a todos los colaboradores que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso de licitación de puesto de trabajo.

4. Diseñar política de fortalecimiento.

En el establecimiento de esta estrategia se propone las siguientes actividades:

- Ejecutar coaching empresarial para propiciar la confianza entre los colaboradores.

Los jefes de área deben observar el comportamiento de los colaboradores para organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad a fin de establecer características generales del grupo y definir actividades de inteligencia emocional y capacitación empresarial.

- Organizar dinámicas individuales y grupales por área para conocer las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Reunirse con el colaborador de manera individual y grupal. En la reunión individual, el jefe de área le debe preguntar al colaborador sobre sus

responsabilidades y resultados con el fin de establecer indicadores de desempeño. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

En relación a la reunión grupal, el jefe de área se debe reunir por lo menos una vez al mes con sus sub alternos a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral enfatizando los valores del equipo de trabajo, otorgar felicitaciones en público y promover la participación grupal en la solución de problemas.

10. CONCLUSIONES

La determinación de la situación actual de la empresa Industria Harinera S.A, específicamente en las áreas de Producción y Ventas permitió evidenciar las interrelaciones de los colaboradores con las autoridades de la organización. Por tanto, las variables que intervienen en el clima organizacional permitió obtener las calificaciones: área de producción obtuvo un promedio de 77.18 que refleja un clima organizacional bueno; mientras el área de ventas obtuvo un promedio de 84.81 que refleja un clima organizacional muy bueno.

Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomentan en los colaboradores sentidos de pertenencia lo que a su vez contribuye la posibilidad para mejorar las actividades empresariales. Así se destaca que la empresa Industria Harinera S.A., ha dado el primer paso para adentrarse en un largo proceso que le permita mejorar sus resultados a través del bienestar y satisfacción de su personal.

11. RECOMENDACIONES

Ampliar el estudio de clima organizacional a las otras áreas que compone la empresa Industria Harinera S.A.

Dar seguimiento de los procesos a implementarse para el mejoramiento del clima organizacional.

Reforzar el entrenamiento, capacitación y motivación en el personal mediante cursos, seminarios, talleres y grupos focales a través de hacer conciencia de la importancia del clima organizacional.

12. BIBLIOGRAFÍA

Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.

Cabrera Puentes, N. L. (2002). *Clima Organizacional, Deseo y Demanda. Estudio realizado en Gesta*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de la Habana, Habana, Cuba.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5a.ed.). Santa Fe de Bogotá: Nomos.

Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Hall, R. (1996). *Estructura, Proceso y Resultados*. (6a.ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (3a. ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6a.ed.). México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. (7a.ed.). México: Alfaomega.

Schermerhorn, J. (2004). *Administración*. México: Limusa

Soza Frutos, I. (2004). Estudio del *Clima Organizacional en entidades turísticas*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de la Habana, Habana, Cuba.

Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. (6a.ed.). México: Prentice Hall.

Steers, R. y Porter, L. (1991). *Motivación y trabajo en equipo*. (5a.ed.). México: McGraw Hill.

Wiley, J. R., Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa.

13. ANEXOS

13.1 ANEXO 1. ENCUESTA

La presente encuesta forma parte de un estudio de Clima Organizacional que tiene por finalidad conocer su opinión del clima laboral y los factores que influyen en su desempeño individual.

La información que usted proporcione es confidencial y solo será tratada para fines académicos en esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de los ítems.
- Seleccione y marque con una (X) la respuesta que se ajuste mejor a su criterio.

¡Gracias por su colaboración!

ÍTEMS	Totalmente de Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1.Mi sueldo y beneficios son pagados correctamente						
2.Mi salario es bueno con respecto a otras empresas						
3.Mi salario es adecuado a mis funciones						
4.Son útiles los beneficios que recibo en mi empresa						
5.En mi empresa los beneficios son mejores que en otras empresas						
6.Mi jefe inmediato respeta mi programa de vacaciones						
7.La empresa se interesa en capacitar al personal						
8.En mi departamento, la gente respeta las normas de seguridad						
9.Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones						
10.Mi jefe inmediato me ayuda para que asista a la capacitación						
11.La empresa me capacita para evitar accidentes						
12.En la planta, el personal utiliza equipo de seguridad						
13.Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño						
14.Mi jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas						
15.El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar						
16.Mi jefe inmediato predica con el ejemplo						
17.Tengo confianza en mi jefe inmediato para pedirle ayuda en mi trabajo						
18.La comunicación del departamento es armoniosa						
19.Mi jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores						
20.En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas						
21.Las relaciones con mis compañeros de trabajos son amistosas						
22.En mi departamento trabajamos en equipo						
23.La comunicación de la empresa es fluida						

Tabla 109. Encuesta Clima Organizacional Producción.
Fuente: Autores (2016).

ÍTEMS	Totalmente de Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1.Tengo claramente definidas las responsabilidades de mi puesto						
2.Mis comisiones se me pagan correctamente						
3.Mi sueldo y beneficios son pagados correctamente						
4.Estoy satisfecho con el uniforme que la empresa me proporciona						
5.El sistema de comisiones me paga de acuerdo a mi productividad						
6.Mi sueldo es acuerdo a mis funciones						
7.La empresa se interesa en capacitar al personal						
8.La empresa me capacita para ser un verdadero asesor de mis clientes						
9.Los cursos de capacitación que recibo son útiles a mis funciones						
10.Mi jefe directo me apoya para que me capacite						
11.La empresa promueve la capacitación de los colaboradores						
12.Al ingresar a laborar me dieron inducción al puesto y a la empresa						
13.Mi jefe inmediato me da retroalimentación de mi desempeño						
14.Mi jefe inmediato se preocupa por la ejecución de los programas						
15.El liderazgo de mi jefe inmediato es ejemplar						
16.Mi jefe inmediato predica con el ejemplo						
17.Tengo confianza en mi jefe inmediato para pedirle ayuda en mi trabajo						
18.La comunicación del departamento es armoniosa						
19.Mi jefe inmediato mantiene buena comunicación con los trabajadores						
20.En mi departamento se trabaja en equipo con otras áreas						
21.Las relaciones con mis compañeros de trabajos son amistosas						
22.En mi departamento trabajamos en equipo						
23.La comunicación de la empresa es fluida						

Tabla 110. Encuesta Clima Organizacional Ventas.
Fuente: Autores (2016).